الاكاديمية العربية الدولية

إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية

إعداد

خالد خاطر

وقد أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة البكالوريوس في مجال إدارة الأعمال

لعام ٢٠١٨ م

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله صادق الوعد الأمين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

الشكر لله جل جلاله على توفيقه لي في إنجاز هذا البحث المتواضع، و أتقدم بالشكر الى كل من ساعدني على إتمام هذا البحث وبالذات المدراء ومسئولي أقسام وموظفو العمل والبنوك لما بذلوه من جهد في مساعدتي على إتمام هذا البحث، وإلى كل من قدم لي العون والمساعدة ولم اذكره بالاسم، وكما أتقدم بالشكر الى أفراد عائلتي الذين وقفوا معي في إتمام هذا البحث.

وأخيراً أسأل الله سبحانه وتعالى أن يوفق الجميع ويتقبل منهم ويجزيهم خير الجزاء بما تقر عيونهم بالدنيا والاخرة.

الباحث

الإهداء

الى والدي الغالي من كان مثالاً لي في علو الهمة

والى والدتي الغالية من كانت دعوتُها نسمات فرح على قلبي

والى زوجتي شريكة حياتي من كانت لي خير رفيق في هذا الطريق

والى فلذات كبدي اولادي

والى اخواني واخواتي وكل الأهل

وإلى زملائي

إلى كل من علمني حرفا

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى

عزوجل أن يجد القبول والنجاح

الفهرس

المحتويات	الصفحة
الشكر والتقدير	٢
الإهداء	٣
الفهرس	٤
ملخص الدراسة	٧
ملخص باللغة الانجليزية	٨
أولاً: الإطار العام للدراسة	
مقدمة الدراسة	١٠
مشكلة الدراسة	١١
أهمية الدراسة	١١
أهداف الدراسة	١١
أسئلة الدراسة	١٢
التعريفات الإجرائية	١٢
فرضيات الدراسة	١٤
نموذج الدراسة	١٥
منهجية الدراسة	١٥
محددات الدراسة	١٨
الدراسات السابقة	١٨

ثانياً: الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة	
تمهيد	٢٦
مفهوم الإدارة بالجودة الشاملة	٢٧
الهدف من إدارة الجودة الشاملة وفوائدها	٢٨
أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٢٩
رواد إدارة الجودة الشاملة	٣٠
مبادئ ديمينغ الأربعة عشر	٣١
العناصر الرئيسية لتطبيق TQM ناجحة	٣٣
الفصل الثاني: الخدمات البنكية	
تمهيد	٤٠
مفهوم الخدمات المصرفية	٤٠
خصائص الخدمات المصرفية	٤٢
القوانين والتشريعات الحكومية	٤٤
الفصل الثالث: التسويق المصرفي	
تمهيد	٤٦
مفهوم التسويق المصرفي	٤٦
أهمية التسويق المصرفي	٤٨
أهداف التسويق المصرفي	٤٩
الخطة التسويقية	٤٩
الترويج المصرفي	٥١

الصورة الذهنية والتسويق للخدمات المصرفية	٥٤
التسويق الإلكتروني	٥٦
نظم المعلومات التسويقية	٥٨
تقييم أنشطة التسويق المصرفي	٦٣
ثالثاً: منهجية الدراسة	
منهجية الدراسة	٦٥
مجتمع وعينة الدراسة	٦٥
أدوات الدراسة	٦٦
المعالجة الإحصائية	٦٨
تحليل متغيرات الدراسة	٦٩
تحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة	٦٩
تحليل تسويق الخدمات المصرفية	٧٢
اختبار فرضيات الدراسة	٧٤
رابعاً: النتائج والتوصيات	
نتائج الدراسة	٨٠
توصيات الدراسة	٨٠
خامساً: ملاحق الدراسة	
المصادر والمراجع	٨٣

إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، وذلك من خلال تقصي آراء الموظفين والعملاء عن مدى جودة الخدمات المقدمة في البنك وعلاقة ذلك بالتسويق.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإضافة إلى استخدام المنهج الميداني لاختبار فرضيات الدراسة، وتم استخدام استبانتين، الأولى موجهة إلى موظفي البنك وتحتوي على ٢٩ سؤالاً، والثانية موجهة إلى العملاء وتحتوي على ٢٣ سؤالاً، وتقيس فرضيات الدراسة البالغ عددها خمس فرضيات مشتقة من الفرضية الأساسية، وذلك لغايات اختبار هذه الفرضيات.

وقد تم توزيع ١٠٠ استبانة على مفردات عينة الدراسة استرجعت بأكملها، وبالتالي فقد تشكلت عينة الدراسة من ١٠٠ فرداٍ من موظفي وعملاء البنك، ونظراً لهدف الدراسة الرئيسي فقد اعتمد الباحث مجتمعاً للدراسة مكوناً من عملاء البنك وموظفيه.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تصوراً إيجابياً لدى وحدات العينة حول أثر إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، كان من أهمها التركيز على الاهتمام بمقترحات الموظفين والأخذ بها، وتشجيع التعاون بين الموظفين، والعمل بروح الفريق الواحد، والتأكيد على أهمية اعتبار الموظفين شركاء أساسيين في عملية اتخاذ القرارات، ونوهت على أهمية إجراء دراسات أوسع وأكثر عمقاً ودقة في نفس المجال، وتناول جوانب مختلفة.

ABSTRACT

The objective of this study is to understand the impact of TQM in the marketing of banking services by looking at the opinions of employees and customers on the quality of the services provided in the bank and its relation to marketing.

The researcher used the descriptive approach as well as the use of the field curriculum to test the hypotheses of the study. Two questionnaires were used, the first addressed to the bank staff, 29 questions, the second addressed to the clients, and 23 questions. The five hypothesis hypotheses measure hypotheses derived from the basic hypothesis. For the purpose of testing these hypotheses.

The study sample was composed of 100 employees and clients of the bank. In view of the main objective of the study, the researchers adopted a study community composed of clients and employees of the bank.

The study concluded that there is a positive perception among the sample units about the impact of TQM in the marketing of banking services. The study concluded with a number of recommendations, the most important of which was the focus on the interest in employee proposals and the introduction of them, , Emphasizing the importance of staff as key partners in the decision-making process, and noting the importance of conducting broader, deeper and more rigorous studies in the same area and addressing different aspects.

أولاً:

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

في عالم اليوم لم يعد هناك شيء يمكن أن يعزى إلى التجربة واحتمالات الخطأ والصواب وإنما هناك تخطيط علمي تعتمده المنظمات العصرية الحديثة.

إذا كان هناك تسجيل لنجاح الكثير من المنظمات فإنما يعود ذلك لقدرتها على العمل والتخطيط المنظم والفعال لأعمالها وأنشطتها المختلفة وبظهور المفاهيم الجديدة كالعولمة وإدارة الجودة الشاملة وما يتعلق من مواصفات الجودة الدولية والتنظيم الراقي لجميع الأنشطة لم يعد هناك مجال للمنظمات الفاشلة لأن تبقى وتستمر ولا يوجد مكان إلا للأقوياء القادرين على التفاعل مع متغيرات العصر.

ولقد أصبح التسويق ذو أهمية رئيسية في الجهاز البنكي ليس فقط لمواجهة المشاكل التسويقية التي يتمثل أهمها على سبيل المثال لا الحصر في:

افتتاح فروع جديدة للبنك أو إضافة خدمات مصرفية جديدة لعملائه أو استثمار أموال البنك في مشروعات معينة تتطلب إجراء دراسات تسويقية لها أضف إلى ذلك دراسة العميل ورغباته ودوافعه وكيفية إشباعها من ناحية المصرفية وضمان استمرار رضائه عن الخدمات التي يقدمها إليه البنك ومن ثم استمرار تعامله مع البنك.

ومن خلال ذلك أصبح للتسويق دورا حيويا في البنوك من حيث دعم بقائه واستمراره، كل هذه التغيرات والمستجدات دفعت بالمنظمة المصرفية إلى تبني المفهوم التسويقي في طريقة تسييرها للبنوك خاصة مع ما تتصف به الخدمات المصرفية من خصائص بالإضافة إلى بروز حقائق جديدة تؤكد أهمية العميل ونوعية الخدمة المصرفية وطريقة التعامل مع الجمهور كمعايير هامة في تسويق الخدمات المصرفية وصولا إلى تحقيق ميزة تنافسية وعالية، استلزم الأمر من الإدارة المصرفية البحث عن وسائل وأساليب تستطيع من خلالها التنافس والحصول على نتائج أفضل من خلال استخدام خصائص الخدمة المصرفية وجودتها وأسلوب تقديمها كمجال جديد للتنافس، وبهذا أصبحت الإدارة التسويقية إحدى الوظائف الرئيسية في البنك الحديث يستلزم أداؤها إعداد الخطط والبرامج الموجهة والهادفة لتحقيق الأهداف الرئيسية والعامة للبنك.

والبنك كغيره من المنظمات يتأثر بالتطورات والتغيرات الحاصلة في المحيط الذي ينشط فيه مما أدى به إلى ضرورة الاستجابة لهذه التغيرات من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية كوسيلة للاحتكاك والتأقلم في هذا المناخ الجديد بغية زيادة مردوديتها بجلب أكبر عدد من العملاء مستخدما في ذلك أحدث التقنيات في تقديم خدماته والقيام بأنشطة جديدة وابتكار أدوات مالية متطورة (**سعدات عائشة وبن عمارة صبرينة: ص٦**).

وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في **إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية**.

مشكلة الدراسة:

معظم المؤسسات بشكل عام لا تعطى الأهمية الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويهمل دورها في ضبط التكاليف والرقابة والتخطيط ، مما يؤثر على جودة عملية اتخاذ القرارات ، فضلاً عن إهمال دورها المهم والحيوي في التسويق للمنظمة بشكل عام وللخدمات المصرفية محور هذه الدراسة بشكل خاص، حيث أينما وجدت إدارة ذات جودة تضبط كافة العمليات في المنظمة خاصة المتعلق منها بخدمة المستهلكين أو العملاء، أدى ذلك إلى ثقة المستهلك بهذه المنظمة وبالتالي زيادة الولاء والانتماء لها، بسبب حرصها على تقديم أفضل الخدمات له وبجودة عالية جداً، وتوفير الوقت والجهد والمال.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة للبحث في هذه المشكلة، والتحقق من آثارها ضمن القطاع المصرفي، وبالتحديد في البنوك التجارية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على كيفية استغلال علم إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية التي تعتبر عصب حياة البنوك التجارية ، في عصر يتميز ببيئة تنافسية شديدة التقلب والتغير من حين لآخر، في ظل تجدد احتياجات وطلبات المستهلكين بشكل مستمر، حيث يعتبر التسويق حلقة الوصل فيما بين الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية وعملاء البنك والمستفيدين من خدماته، وتقدم الدراسة نظرة جديدة غير تقليدية للتسويق تقوم على أن جودة الإدارة تساهم بشكل ملحوظ بجذب المستهلكين وتؤثر في رغبتهم في الحصول على الخدمات التي يروج لها ذلك البنك أو ذاك، وهذا ما سنحاول إثباته في هذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في المقام الأول إلى بيان العلاقة التكاملية فيما بين إدارة الجودة الشاملة والتسويق وأثر ذلك على تعريف العملاء المستهدفين بالخدمات المصرفية المقدمة لهم ومدى الإقبال عليها، كما تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على تصورات المبحوثين (موظفي البنوك والعملاء) حول جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.
- التعرف على مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.
- تحليل أثر جودة الادارة في عملية اتخاذ القرارات والتسويق للخدمات في البنوك التجارية.
- تحليل أثر جودة الإدارة في تحقيق الرضى لدى عملاء البنوك.
- تقديم توصيات مقترحة حول الموضوع للجهات المعنية.

أسئلة الدراسة:

- ما هي تصورات الموظفين عن إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية؟
- ما هي تصورات العملاء عن تسويق الخدمات المصرفية في البنوك التجارية؟
- هل هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة على التسويق للخدمات المصرفية؟

التعريفات الإجر ائية

- **الخدمات المصرفية:** عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس. **(موقع طلاب التعليم المفتوح)**

- **القروض:** استدانة أحد أشخاص أموالا من الغير مع التعهد بردها إليه بفوائدها. **(منتدى كلية التجارة بالسويس)**

- **البطاقات الائتمانية:** أداة دولية للدفع الائتماني المدار، ذات نطاق عام، ناتجة عن عقد ثلاثي، تصدر من بنك تجاري، تمكِّن حاملها من إجراء عقود خاصة والحصول على خدمات خاصة. **(صيد الفوائد)**

- **التأمين المصرفي:** عقد معاوضة يلتزم أحد طرفيه وهو المؤمِّن أن يؤدي إلى الطرف الآخر وهو المؤمَّن له أو من يعينه عوضاً مالياً يتفق عليه. يدفع عند وقوع الخطر أو تحقق الخسارة المبينة في العقد وذلك نظير رسم يسمى قسط التأمين يدفعه المؤمَّن له بالقدر والأجل والكيفيَّة التي ينص عليها العقد المبرم بينهما. **(نزيه حماد، ص١٠٦)**

- **فرق البيع المباشرة:** هو مجموعة من موظفي المبيعات من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية، وهم على أتم الاستعداد لتلبية الطلبات المتعلقة بمنتجات المصرف وبما يتناسب مع احتياجات العملاء المصرفية، وذلك في الوقت والمكان المناسبين، مما يوفر على العميل الوقت والجهد والمال.

- **الجودة:** هو انتهاج أسلوب إداري معين، يهدف إلى تحقيق النجاح طويل الأمد، من خلال إرضاء الزبائن أو المستفيدين بصفة دائمة ومستمرة. **(محفوظ جودة: ٢٠٠٦)**

- **إدارة الجودة الشاملة (TQM):** هو منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون، وتساعدك TQM على تحقيق هذا الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة، وتخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل. **(عمرعقيلي، ص١٩)**

- **التسويق المصرفي:** هو مجموعة من الأنشطة التي تضمن تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية وتكاليف منخفضة، ويستهدف إرضاء العميل بإشباع حاجاته ورغباته، وتحقيق أهداف المصرف المتمثلة في المزيد من الأرباح والعوائد، كما أنه يساعد القائمين على البنك في اتخاذ القرارات التسويقية الصائبة، فضلاً عن كونه أداة رقابية فاعلة.

- **الخطة التسويقية:** هي خلاصة البحوث التسويقية التي تم إجراءها، وتتنبأ الخطة التسويقية بمستويات البيع بالمستقبل، ولا بد أن تتميز الخطة التسويقية بالمرونة والفعالية، وأن تراعي عنصر التوقيت ورغبات العملاء. **(التسويق الناجح: ٢٠٠٤، ص٨٣)**

- **الترويج المصرفي:** هو مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تستهدف تعريف الجمهور بالمصرف وما يقدمه من خدمات مصرفية والتأثير عليهم بقصد استمالة استجاباتهم السلوكية في الاتجاه المرغوب فيه من قبل إدارة المصرف والتي تتجسد في شراء الخدمة المصرفية وذلك من خلال إحداث سلسلة من الآثار الذهنية بدءاً بالمعرفة فالانطباعات والاتجاهات وغيرها من العمليات السلوكية لدى العملاء. **(ناجي معلا: ٢٠٠١، ص٢٢١)**

- **الإعلان:** هو عملية اتصال تقوم من خلالها المؤسسة بنقل معلومات ذات طبيعة إخبارية أو اقناعية ضمن حيز من الوقت أو المساحة في إحدى وسائل الاتصال الجماهيرية إلى جمهور مستهدف حول منتجات المؤسسة من السلع أو الخدمات أو الأفكار. **(ناجي معلا: ٢٠٠١، ص٢٢٤)**

- **الصورة الذهنية:** هي الصور العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة وقد تتكون هذه الصور من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الشائعات والأقوال غير الموثقة، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم. **(على عجوة، ص٢٠٠٣)**

- **التسويق الالكتروني:** هو نوع من التسويق لسلعة أو خدمة معينة على شبكة الإنترنت.

- **نظم المعلومات التسويقية:** ذلك التركيب المكون من الأفراد –الإجراءات-والأدوات المصممة لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وتحليلها وصياغتها بشكل ذا معنى وفائدة لمتخذ القرار في المشروع وبصفة دورية وفي الوقت المناسب. **(مجموعة إدارة الموارد البشرية)**

- **بحوث التسويق:** جمع وتسجيل وتحليل البيانات والمعلومات حول مشاكل أو ظواهر تسويقية معينة، وذلك بأسلوب علمي موضوعي منظم، بما يساعد على اتخاذ القرار السليم تجاه تلك المشاكل. **(مجموعة إدارة الموارد البشرية)**

فرضيات الدراسة:

من خلال أهداف هذه الدراسة يمكن تطوير الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a ≥ 0.05) لإدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية، ومن خلال هذه الفرضية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

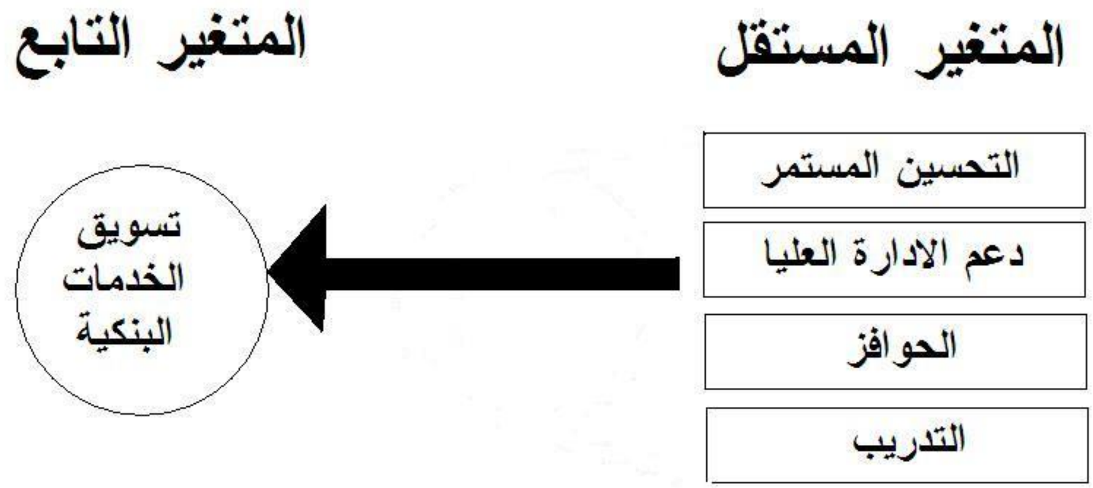
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a ≥ 0.05) للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a ≥ 0.05) للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a ≥ 0.05) للحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a ≥ 0.05) لفرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a ≥ 0.05) لمشاركة العاملين في القرارات في تسويق الخدمات المصرفية.

نموذج الدراسة:



منهجية الدراسة:

مصادر جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استعراض الأدب الإداري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وتسويق الخدمات البنكية، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، إضافة إلى استخدام المنهج الميداني لمحاولة اختبار فرضيات الدراسة، والوصول إلى نتائجها، وذلك بالاعتماد على أداة خاصة تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنك التجاري/ الفرع الرئيسي والبالغ عددهم ٢٨٠ موظفاً. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (١٠٠) فرداً، منهم (٥٠) موظفاً، و(٥٠) عميلاً، ويبين الجدول (١) خصائص العاملين في البنوك محل الدراسة.

جدول رقم (١)

توزيع العاملين في البنوك محل الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٨	%٧٦
	أنثى	١٢	%٢٤
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	٢	%٤
	دبلوم متوسط	٤	%٨
	بكالوريوس	٤١	%٨٢
	دراسات عليا	٣	%٦
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٢	%٦٤
	من ٥-١٠ سنوات	٩	%١٨
	أكثر من ١٠ سنوات	٩	%١٨

أدوات الدراسة

تم تطوير أداة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، واشتملت الدراسة على جزأين:

الجزء الأول: يتضمن الخصائص الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)

الجزء الثاني: قسم فقرات الاستبانة ويتكون من (٢٩) فقرة تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة، والجدول (٢) يبين ذلك بالتفصيل:

جدول رقم(٢) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيسها في الاستبانة

اسم المتغير	الفقرات التي تقيسه
التحسين المستمر	١-٥
الاهتمام بالعملاء	٦-١٢
الحو افزوالتقدير	١٣-١٧
فرق العمل	١٨-٢١
مشاركة العاملين في القرارات	٢٢-٢٩

كما تم تطوير أداة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بتسويق الخدمات البنكية، وتكونت الاستبانة من (٢٣) فقرة.

صدق أدوات الدراسة وثباتها

تم عرض أدوات الدراسة على عدد من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم.

كما تم التأكد من ثبات أدوات الدراسة بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا، وكان معامل الثبات في الاستبانتين مرتفعاً.

أسلوب المعالجة الإحصائية

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، وهذه المقاييس هي: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار الانحدار المتعدد والبسيط.

محددات الدراسة:

- اقتصرت هذه الدراسة على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة ككل خاصة فيما يتعلق بعملاء البنك، وبالتالي ننصح بإجراء دراسات أخرى في نفس المجال لتشمل عينة أكبر.

- ضيق الوقت لدى الباحث.

الدراسات السابقة:

غلبت دراسة الجانب التسويقي ودراسة إدارة الجودة الشاملة على العديد من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها.

- دراسة قام بها (شاهين، ١٩٩٥) وجاءت بعنوان: "المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المؤثرات الرئيسة على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية، وقد تناولت الدراسة بصفة عامة جميع الجوانب المتعلقة بعملية تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية.

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة ووزعت على مجتمع الدراسة المتمثل في الاداريين المعنيين والبالغ عددهم ١٤٠ مديراً بعملية التطوير في المصارف التجارية الأردنية وعددها ١٦ مصرفاً تجارياً.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تحسين نوعية الخدمات المصرفية من قبل المصارف التجارية الأردنية لتعزيز وضعها التنافسي في السوق، وضرورة توجه المصارف الأردنية نحو ادارات متطورة لتتمكن من تطوير خدماتها المصرفية وفقاً لأحدث الأساليب المتوفرة.

- دراسة قام بها (الأحمد، ١٩٩٦) وجاءت بعنوان: "الخدمات المصرفية وتسويقها في المصارف التجارية السورية"، وهدفت الدراسة إلى وصف الهيكل التنظيمي والأنشطة المصرفية للمصارف التجارية السورية ومفهوم الخدمة المصرفية لدى الجهاز المصرفي (الادارة والعاملين على حد سواء) للتعرف على أوجه النقص المحتملة فيها، بالاضافة إلى البحث عن أسلوب لخلق المنافسة بين المصارف التجارية وغير التجارية، والتعرف على طبيعة ومستوى وطريقة أداء الخدمات المصرفية في المصارف السورية من أجل تسويقها وجذب الأفراد للاستفادة منها بما يتفق والمفهوم الحديث للتسويق.

وتوصلت الدراسة إلى أن المفهوم الحديث للتسويق لا يحظى بالاهتمام الكافي من قبل المصارف التجارية العاملة في سوريا، لذا فإن هذه المصارف بحاجة إلى إعادة النظر في ممارساتها التسويقية، واعطاء المزيد من الاهتمام لوظيفة وبحوث التسويق.

- دراسة قام بها (شفيق ومحفوظ ، ٢٠٠٠) و جاءت بعنوان : " التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية " ، و هدفت إلى التعرف على مدى ادراك عملاء المصارف التجارية في الأردن لمفهوم وأهمية ودور التسويق في تعزيز العلاقة بين المصارف والعملاء، وأثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية، كما هدفت إلى المساهمة في توفير قاعدة معلومات من شأنها مساعدة إدارات البنوك التجارية الأردنية لتبني مفهوم التسويق الالكتروني في التعامل مع العملاء.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من خمسة مصارف تجارية أردنية، وقد بلغ عدد مفردات هذه العينة (٢٥٤) عميل، وتوصلت إلى أن درجة كفاءة التسويق الالكتروني تؤثر على جودة الخدمات المصرفية.

- دراسة قام بها (المصري، ٢٠٠٣) وجاءت بعنوان: "تطبيق مبادئ وأدوات ادارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين: دراسة تحليلية ونموذج اداري مقترح"، وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لادارة الجودة الشاملة للمؤسسات المصرفية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وذلك من خلال قياس مدى تبني ادارات البنوك لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة المؤلف من ٢٢ بنك من البنوك العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها: زيادة الوعي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة، وضرورة تطبيق مفهوم وأنظمة ادارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري حديث يعمل على تقليل التكاليف وزيادة كل من الربحية والانتاجية وتحسين العمليات، وضرورة النظر إلى العنصر البشري في البنوك على أنه أهم عناصر ادارة الجودة الشاملة.

- دراسة قام بها (السرحان، ٢٠٠٥) وجاءت بعنوان: "دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية"، وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال الابداع والابتكار في الخدمات والمنتجات المصرفية، وكذلك بيان دور ادراك الادارة العليا لأهمية الابداع والابتكار في تشجيع العاملين على الابداع والابتكار.

وقام الباحث بتحليل عينة من المصارف التجارية الأردنية العاملة ضمن القطاع المصرفي الأردني والمكونة من ١٦ مصرفاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان منها: ضرورة التقييم المستمر للابتكارات والابداعات في الخدمات والمنتجات والأسعار والتأكد من جودة الخدمات المقدمة من أجل ارضاء العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى ايجاد دائرة تعنى بالابتكار والابداع بتقديم خدمات مبتكرة وجديدة داخل البنك.

- دراسة قام بها (الجريري، ٢٠٠٦)، وجاءت بعنوان: " أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف اليمنية "، وقد هدفت إلى قياس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون من خلال التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للزبائن.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع (٧٨) استمارة استبيان على عينة من موظفي المصارف، بالإضافة إلى (٩٥) استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من زبائن المصارف اليمنية.

و أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل المصارف على إتباع الأساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، والاهتمام من قبل إدارات المصارف باتجاه دعم فرص الإبداع والابتكار من قبل العاملين عند ممارسة مهامهم الوظيفية ذات الصلة بمشاكل الزبائن لما لهذه العملية من اثر ايجابي على جودة الخدمة، وتطبيق

برامج الجودة الشاملة نظراً لما لها من دور فاعل في تطوير الخدمات المصرفية وتحسين جودتها، كما تعد نقطة مهمة في سبيل نيل رضا الزبائن، وإجراء المسوحات الدورية المستمرة في أوساط الزبائن للتعرف على الخدمات التي يرغبون فيها.

- دراسة قام بها (بسام، ٢٠٠٧) وجاءت بعنوان: " تقويم كفاءة سياسات وبرامج تسويق الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة: دراسة حالة بنك فلسطين المحدود "، يتناول موضوع هذه الدراسة تقييم كفاءة سياسات وبرامج تسويق الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في قطاع غزة (دراسة حالة بنك فلسطين المحدود/ فروع قطاع غزة). وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نشأة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في قطاع غزة بشكل عام، وكذلك دراسة حالة بنك فلسطين المحدود من حيث النشأة والأهداف والنظام الداخلي للبنك، وكذلك السياسات والبرامج التسويقية المتبعة في البنك. والخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود بشكل خاص. وتوصلت الدراسة إلى كثير من النتائج، أهمها ما يلي: أشار العملاء في الدراسة إلى أن التخطيط العلمي للخدمات المصرفية يؤثر على المركز التنافسي للبنك، وأكد عملاء بنك فلسطين أن قلة الاهتمام ببحوث التسويق من جانب البنك تؤثر على السياسات التسويقية المتبعة في البنك. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: على بنك فلسطين أن يأخذ في اعتباره أن الهدف الأساسي للبنك هو تحقيق رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها، وقيام البنك بإنشاء إدارة تسويق مصرفي مستقلة تكون تابعة للمدير العام مباشرة، وإنشاء وحدة تنظيمية للدراسات والبحوث التسويقية، وتكون تابعة لإدارة التسويق المصرفي وذلك من أجل القيام بالدراسات والبحوث التي يحتاج لها البنك بصورة مستمرة، والعمل على نشر الوعي المصرفي بين جمهور المتعاملين مع البنك في كل فروعه.

- دراسة قام بها (شاكر ، ٢٠٠٧) و جاءت بعنوان : " التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة الى قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية ودورها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية المرافقة باعتبارها حقلا من حقول المعرفة التسويقية الحديثة، نظرا لما تتصف به الخدمات المصرفية من نمطية عالية في مضمونها ومحتواها، فقد كان لزاما على الإدارة المصرفية أن تبحث عن وسائل وأساليب أخرى تستطيع من خلالها التنافس والحصول على نتائج افضل. فإذا كان من الصعب أن تكون الخدمة المصرفية في جوهرها أحد مجالات التنافس وإبراز الميزة التنافسية أو النسبية، فان جودة هذه الخدمة وأسلوب تقديمها ربما كان المجال الوحيد للتنافس وقد تم دراسة جميع المصارف الرئيسية العاملة في الأردن والبالغ عددها (١٦) مصرفا، حيث تم دراسة جميع هذه المصارف بطريقة المسح الشامل.

وقد خلص الباحث الى أن غالبية المصارف الأردنية تعتمد مواقع إلكترونية خاصة بها على شبكة الإنترنت للتعريف بنفسها والفروع التابعة لها إضافة الى تعريف العملاء بخدماتها التقليدية والإلكترونية المتواضعة والتي

ما زالت في بداية الطريق والتي تقتصر على بعض البطاقات البلاستيكية الإلكترونية، البنك الناطق، البنك الخلوي، الصرّاف الآلي والحوالات السريعة.

وقد توصل الباحث الى عدد من التوصيات والتي من أهمها أن بإمكان البنوك الأردنية أن تتنافس فيما بينها على المستوى المحلي من خلال الميزة التنافسية باستخدام الوسائل الإلكترونية لخدمة عملائها والتوسع فيها لتصبح C 2 C & C 2 B، وان تنافس المصارف الأردنية معاً على المستوى الإقليمي من خلال الميزة النسبية بتقديم خدمات متكاملة، حيث أن ثورة الاتصالات جعلت من الخدمات المصرفية الإلكترونية أمراً حتمّيا سيفرض نفسه في تحديد مستقبل المصارف وتطورّها.

- دراسة قام بها (عبد الحميد ، ٢٠٠٨) و جاءت بعنوان : "التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف : دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية"، تناولت هذه الدراسة مفهوم التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف من خلال استعراض عدد من الأدبيات التي تناولت التسويق الداخلي وأهمها نماذج التسويق الداخلي، والتي على أساسها اقترحت الدارسة نموذجاً للتسويق الداخلي (يمثل فروض هذه الدراسة) يتضمن أهم محاور التسويق الداخلي وهي : الجذب والحفاظ على الموظفين الأكفاء، واستخدام التقنيات التسويقية داخلياً، والتواصل، والتدريب، والتحفيز، وثقافة الخدمة. وتنص الفرضيات على أن هذه المحاور تؤدي إلى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، والتأثير على المعرفة والمواقف والسلوكيات للموظفين، والابتكار والتجديد في الخدمات، وتنمية الدافعية للعمل، كما تؤدي إلى زيادة قدرة الموظف الإنتاجية، وجودة الخدمة ومن ثَمَّ إشباع العملاء. فضلاً عن فرضية أخرى خارج إطار النموذج وهي أن الخصائص المهنية للموظفين لا تؤثر في ولائهم لمصارفهم. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التسويق الداخلي يؤدي إلى تحقيق أهداف المصارف؛ وذلك بالتأثير إيجاباً على سلوك الموظفين وأدائهم ومعنوياتهم. كما شملت التوصيات تطوير برنامج متكامل للتسويق الداخلي للمصارف عامة، وتوصيات للمصارف التجارية السودانية خاصة، تتعلق بإجراءات التسويق الداخلي بناءً على نتائج الدراسة.

- دراسة قام بها (العبد الله) وجاءت بعنوان: "دور المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات التسويق المصرفي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف السورية العامة"، وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية المعلومات التسويقية ودورها في ترشيد قرارات تسويق الخدمات المصرفية لدى المصارف السورية العامة، ولسد الثغرة في هذا الجانب التسويقي الهام الذي تفتقر إليه الكثير من الدراسات والأبحاث، ومحاولة تقديم توصيات مفيدة.

وأهم ما أوصت به هذه الدراسة: الاسراع في تبني مفهوم التسويق المصرفي بكل أبعاده، وتشكيل مديرية خاصة بالتسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف، وتفعيل نشاط الاستخبارات التسويقية داخل المصرف للحصول على معلومات عن المنافسين، والقيام بأبحاث تسويقية منتظمة عن السوق، والارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري في المصرف عبر الدورات التدريبية المتخصصة.

ثانياً:

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

ادارة الجودة الشاملة

تمهيد

طغى الاعتقاد الخاطئ بأن إدارة الجودة الشاملة نظرية إدارية يابانية الأصل والفصل؛ بينما يجزم تاريخ الفكر الإداري المعاصر، بأن إدارة الجودة الشاملة نظرية أمريكية المنشأ والهويّة؛ على الرغم من أنها قد نمت وتطورت في اليابان، فقد بدأت في الجهة الأخرى من الكره الأرضية، في الغرب وتحديداً في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كان أستاذ الإدارة الأمريكي "إدوارد ديمنج " W.Edward Deming((1900-1994 ينادي بنظريّته التي كان أبرزها في ذلك الوقت "الرقابة الإحصائيّة على الجودة ". وبحسب تلك النظرية في ذلك الحين فأنه: "بالجودة وحدها وبالتركيز عليها، قبل أي شيء آخر، تتحقّق الإنتاجية، ويكون هنالك ميزة تنافسية، ويوجد الابتكار والإبداع، وبالتالي تتحقق الربحية كهدف أساسي لأيّة منظمة.

والجودة – حسب نظرية ديمنج – تعني في أشمل معانيها: إتقان السلعة أو الخدمة عند تقديمها للمستفيد أو المستهلك وبصفة دائمة وبسعر مناسب. ومن منظور إداري خالص فالجودة الشاملة تتلخص في انتهاج أسلوب إداري معين، يهدف إلى تحقيق النجاح طويل الأمد، من خلال إرضاء الزبائن أو المستفيدين بصفة دائمة ومستمرة. **(محفوظ جودة: ٢٠٠٦)**

إلا أن ديمنج قد واجه ما لم يكن متوقعاً، فقد حوربت نظريته في بلاده، وتم ربط مبادئها وأسسها بمبادئ وأسس "الإدارة العلمية" التي قدمها فريدريك تايلور في مطلع القرن العشرين الميلادي، وما صاحبها من أفكار إدارية خفت نجمها في الأربعينات وبذلك وُصمت فكرة الجودة الشاملة بأنها ارتداد فكري إداري إلى الماضي وإلى الخلف؛ خصوصاً بعد أن ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة كالوظيفية والسلوكية وسواها، قبل ظهور المذهب الكمي في حقل الإدارة الذي طغى على عقد الستينات من القرن العشرين.

من ناحية ثانية، فقد وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها، وانتصرت الولايات المتحدة وحلفائها، وتم القضاء على غول النازيّة المرعب وبقية دول المحور، فأفرز الانتصار طفرة مادية ومرحلة جديدة من الاستقرار والرخاء في الولايات المتحدة، كان من الطبيعي أن يرافقها إنتاج كثيف يركّز على إغراق السوق بالمنتجات والخدمات بدون اهتمام كبير بالجودة، وساد اعتقاد بأن السعي إلى تحقيق الجودة وتقديرها على نحو مبالغ فيه ، سيزيد من التكلفة، ويقلّل من عدد الوحدات المُنتجة، ويقدّم فرصة سانحة للمنافس بكسب السوق وخطف العملاء .

في تلك السنوات، وفي أقصى شرق الأرض، خرجت اليابان من الحرب العالمية الثانية بلاداً مهزومة مدمّرة، ذاقت من ويلات الحرب ما لم تذقه سواها، متعطّشة في ذات الوقت إلى إثبات الذات واسترداد الكرامة؛ ولكن بالوسائل السلمية، عن طريق الصناعة والتجارة، رغم الهزيمة الحربية وتدهور الاقتصاد وندرة الموارد الطبيعية التي واجهت الحكومة اليابانية إبان سنواتها الحرجة تلك ، اهتدت الحكومية اليابانية عام ١٩٥٠م، في سبيل محاولاتها تحقيق

معادلة النهوض الصعبة، إلى إستراتيجية قامت على تقديم التشجيع الكبير والحوافز المغرية للشركات الأمريكية، بغية جذبها للاستثمار، فرافق ذلك هجرة عدد كبير من أساطير الإدارة الأمريكية إلى اليابان؛ خصوصاً المفكّرين الذين مازالوا متمسكين بمبادئ الإدارة العملية وتأكيدها على ضرورة الجودة و إتقان العمل، والذين لم يجدوا الدعم المناسب لأفكارهم في أمريكا، ليجدوا ترحيباً حافلاً واعتناقاً كلياً لأفكارهم في أوساط اليابان، ومن أشهر أولئك الدكتور إدوارد ديمنج وزميله جوزيف جوران.

حيث في اليابان وجد ديمنج مناخاً خصباً لتطوير أفكاره واختبارها اختبار عملياً تطبيقياً ميدانياً، فتطور مفهوم ديمنج للرقابة الإحصائية على الجودة إلى "إدارة الجودة الشاملة" ، وكما ظهرت برامج "حلقات الجودة الشاملة" ويقوم هذان المفهومان على أهمية تقدير العنصر البشري العامل في المنظمة، والأخذ برأيه في جو مفعم بالحرية والتقدير واحترام الرأي، بغرض تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة إلى المستهلك أو العميل، وذلك عن طريق تقليل الأخطاء في العمل والحد من العيوب في السلعة أو الخدمة ومعالجة القصور فيها إلى أدنى حد ممكن؛ تمهيدا لكسب رضا المستهلك أو العميل، وضمان الربحية والمنافسة، وبالتالي تحقيق الجودة بمفهومها الشامل.

<u>هل إدارة الجودة الشاملة عملية أم تقنية أم أسلوب إدارة أم هدف أم أداة؟</u>

أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن كل هذه الأشياء، بل وأكثر منها! فهي تعبر عن أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الإنتاج والخدمات.

وتكمن المشكلة في أن معظم المديرين ينظرون إلى إدارة الجودة الشاملة كأداة أو صيغة سهلة يمكن تعلُّمها في مؤتمر يستغرق يوماً واحداً، ثم نطبقها بسرعة في الإدارة أو الشركة، ليس من الضروري أن تكون إدارة الجودة الشاملة مسألة صعبة، ولكن قلّما تكون سريعة أو سهلة. إن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إيجاد بيئة يسعى فيها كل من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة باستمرار.

مفهوم الإدارة بالجودة الشاملة

في وقتنا الحاضر من الصعب أن تقرأ منشورات إدارية دون أن تصادف مثل هذه الكلمات: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management أو الجودة Quality، فقد شاع استخدام هذه المصطلحات فماذا يقصد بها؟

عرف Crosby الجودة بأنها مدى المطابقة مع المتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة، كما عرفت برأي juran وزميله بأنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار الأساسي للحكم على الجودة برأيه هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم لا بغض النظر عن وضع وحالة المنتج، وأيضاً عرفها Feignbaumبأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته.

أما المواصفات الدولية ISO 9000:2000 فقد عرفتها بأنها مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج بمطلوبات العميل **(محفوظ جودة: ٢٠٠٦، ص١٩).**

TQM: هو منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون، تساعدك TQM على تحقيق هذا الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة، تخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل كل ذلك من خلال تغيير ثقافة التنظيم **(عمر عقيلي ، ص١٩).**

ويمكن تعريف TQMعلى أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي **(محفوظ جودة: ٢٠٠٦، ص٢٣):**

- إدارة: وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة النشاطات المتعلقة بالجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة.

- الجودة تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبتالي ينبغي، إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

بدأ التركيز على مفهوم TQM في أوائل القرن العشرين في اليابان ثم أنتشر في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم.

الهدف من إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هي:

تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاءهم.

الهدف الرئيسي للجودة يشتمل على ثلاثة فوائد رئيسية مهمة وهي (**علي السلمي: ٢٠٠١، ص٢٩٧**):

١ -خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

٢-تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمة للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

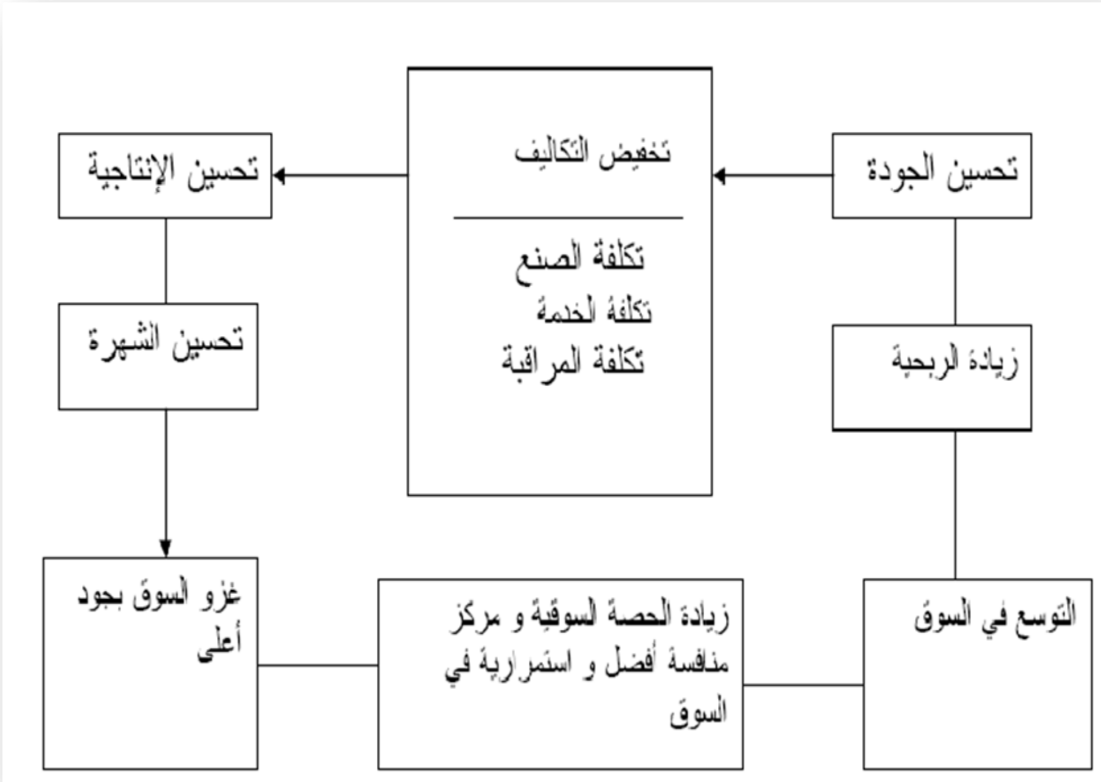
٣-تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة وقت أداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الطريق الأسرع للتغير نحو الأفضل، كما أنها تعتبر مقياس في الوقت الحالي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدتها العديد من المنظمات وذلك نظراً لأهميتها الإستراتيجية والتي أعطت آثار إيجابية على تلك المنظمات حيث زادت فعاليتها وقدرتها على البقاء في السوق وفي ميدان المنافسة، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال يؤدي إلى (**علي السلمي: ٢٠٠١، ص٢٩٨**):

- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة /خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون للمنتج / الخدمة.
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.
- زيادة شهرة المنظمة.

الشكل (١) أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والكلفة (**علي السلمي: ٢٠٠١، ص ٢٩٩**)



يوضح الشكل السابق أهمية إدارة الجودة الشاملة الناتجة من علاقتها بالربحية والتكلفة فهي تعمل على تخفيض التكلفة، ثم تحسين الإنتاج فتحسين سمعة المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية فتزداد الربحية.

رواد إدارة الجودة الشاملة

وكان هناك مساهمات من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد وتطوير ونشر مفهوم الجودة ومن أبرزهم **(محفوظ جودة: ٢٠٠٦، ص٣٤):**

- KAORA ISHIKAWA:

كاررو ايشيكاوا والذي يعتبر الأب الروحي لحلقات الجودة QUALITY CIRCLES حيث كان أول من نادى بها، ونادى بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة، وأشار إلى أهمية التعليم والتدريب وأثره في تحسين مهارات العاملين وتغيير اتجاهاتهم.

- PHILIP CROSBY:

كان فيليب كروسبي أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية ZERO DEFECET والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب، وربط بين مستوى الجودة والأرباح حيث أن ارتفاع مستوى الجودة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعاً لذلك، وقسم التكاليف إلى تكاليف مقبولة وهي التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة، وتكاليف غير مقبولة وهي تلك التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب.

- JOSEPH JURAN:

أكد جوران على ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغير في الثقافة التنظيمية للمنظمة، وأكد على ضرورة إتباع الأسلوب العلمي في حل المشاكل.

- W. Edward Deming:

إدوارد ديمينغ والذي لقب بأبي ثورة الجودة الشاملة، وقد اعترف اليابانيون بفضله حيث قلده الإمبراطور هيروهيتو عام ١٩٦٠ وساماً تكريماً له، تعتبر المبادئ الأربعة عشر لإدوارد ديمينغ العمود الفقري لفلسفة التطوير المستمر التي يتبناها؛ وبالرغم من أن ديمينغ قد قضى منذ عدة سنوات، إلا أن إرثه بقي حياً في مبادئه الأربعة عشر، وفي التنظيمات التي عملت على تطبيقها.

مبادئ ديمينغ الأربع عشر

تعتبر المبادئ الأربعة عشر لإدوارد ديمينغ W. Edward Deming العمود الفقري لفلسفة التطوير المستمر التي يتبناها؛ وبالرغم من أن ديمينغ قد قضى منذ عدة سنوات، إلا أن إرثه بقي حياً في مبادئه الأربعة عشر، وفي التنظيمات التي عملت على تطبيقها **(محفوظ جودة: ٢٠٠٦، ص٢٨)**:

١-ضع نصب عينيك هدف الاستمرارية في تطوير وتحسين المنتج أو الخدمة على أمل أن تصبح منافساً في السوق، لتحافظ على بقائك في السوق وأن توفر فرص عمل.

٢-تبنى فلسفة جديدة: نحن في عصر اقتصادي جديد، ويجب أن تتنبه الإدارة الغربية إلى التحديات، وأن تتعلم المسؤوليات، وأن تشرع في قيادة التغيير.

٣-التوقف عن الاعتماد على التحري والتفحص لتحقيق الجودة: ألغِ الحاجة إلى الفحص على قاعدة عريضة وذلك بتضمينك الجودة في المنتج منذ المرة الأولى.

٤-الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الأقل.

٥-حسّن بشكل مستمر ودائم نظام الإنتاج والخدمات، وذلك لتطوير النوعية والإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.

٦-ابدأ التدريب على العمل المناط فالاهتمام بالتدريب يؤدي إلى تنمية مهارات العاملين الجدد والقدامى.

٧-ابدأ بالقيادة: هدف القيادة هو مساعدة الأفراد والمكائن على إنجاز العمل بشكل أفضل، فقيادة الإدارة بحاجة إلى عناية خاصة لا تقل عن تلك التي تحتاجها قيادة القوى المنتجة.

٨-اطرد الخوف، بحيث يتاح لكل إنسان أن يعمل بشكل فعال في الشركة مما يخلق مناخاً جيداً وظروفاً مناسبة لحل المشاكل.

٩-ألغ الحواجز بين الأقسام؛ يجب أن يعمل الأفراد في الأبحاث والتسويق والتصميم والإنتاج كفريق واحد وذلك للتمكن من التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجه الإنتاج في المستقبل، وتلك التي تواجهها حالياً مع المنتج أو الخدمة، فيتم تفعيل فرق العمل.

١٠-ألغِ النداءات والنصائح والأهداف التي تطلب فيها من العمال مستويات جديدة من الإنتاجية وأن تكون نسبة الخلل صفر، فنصائح كهذه لا تفيد سوى أنها تخلق المزيد من علاقات العداء، لأن مجموعة الأسباب الكامنة وراء تدني الإنتاجية والجودة تُعزى إلى النظام وبالتالي إلى فعالية القوى العاملة التي تقف وراءه.

١١-تجنب الإدارة بالأرقام، إن وضع أهداف رقمية للعامل يؤدي إلى تحقيق الكم دون التركيز على الجودة.

١٢-دعم شعور العامل بالافتخار بمهنته: يجب أن تتحول مسؤولية المشرفين من إحصاء ساعات العمل إلى الجودة.

١٣-ابدأ برنامجاً تعليمياً نشطاً في تطوير الذات.

١٤-أسند لكل فرد من أفراد الشركة مهمة في عملية التحول، فالتحول عمل يجب أن يشترك فيه الجميع.

وقد أشار ديمنج إلى سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة سماها بالأمراض السبعة القاتلة للمنظمات The Seven Deadly Diseases وذلك لما ينتج عنها من مصاعب وأزمات قد لا تنتهي وهي (**محفوظ جودة: ٢٠٠٦، ص٣٤**):

١-عدم الاستمرار في وضع الأهداف بغية التحسين.

٢-التركيز على الأرباح في الأجل القصير فقط.

٣-عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء العاملين.

٤-التغييرات الكثيرة بالإدارة.

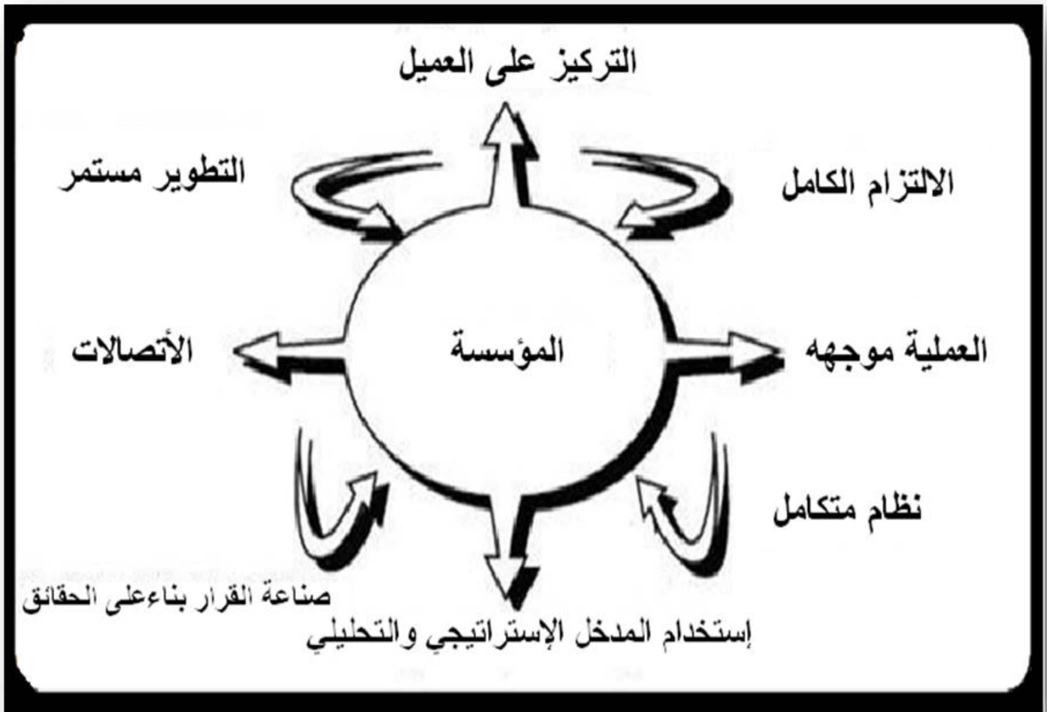
٥-الإدارة على أساس الكم فقط.

٦-عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.

٧-التكاليف المبالغ فيها والغير ضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية.

العناصر الرئيسية لتطبيق TQM ناجحة (سعيد الشيمي: ٢٠٠٠)

الشكل (٢) العناصر الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



يوضح الشكل (٢) العناصر التي تؤثر بشكل مباشر في إدارة الجودة الشاملة برأي الباحث، وقد يضاف إليها العديد من العناصر الأخرى المؤثرة مثل الدعم والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة.

- تركيز الزبون Customer focused: ترى الإدارة بالجودة الشاملة أن الزبون هو الذي يضع المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتجات التي سيقتنيها، وليس التنظيم. كما تركز الإدارة بالجودة الشاملة على إرضاء جميع الزبائن – متضمنة الزبائن الداخليين- وتطوير علاقات شراكة قوية وطويلة الأمد لا تعتمد على تخفيض الأسعار مع البائعين.

- الالتزام الكامل Employee Involvement: يجب أن يكون كل شخص داخل التنظيم ابتداء من أصغر موظف ممن يؤجرون على عملهم بالساعة، وحتى رئيس مجلس الإدارة الالتزام كلياً بـ TQM وأن يجعلها جزءاً دائماً لا يتجزأ من ثقافة التنظيم أو الشركة، فالمدراء بشكل خاص لديهم من السلطة ما يمكنهم من وضع TQM في صدارة أولويات التنظيم، فالإدارة بالجودة الشاملة لا يمكن أن تعمر طويلاً دون التزام ودعم حقيقي لها من قبل فريق التنظيم الإداري.

- تطوير مستمر Continual Improvement: تشجع TQM الموظفين على التطلع إلى إجراء تحسينات على الأنظمة التنظيمية، العمليات والإجراءات، وعلى تقديم الاقتراحات واتخاذ المبادرات لتفعيل التغيير في التنظيم. تدخل الجودة ضمن المنتجات نفسها ولا يتوقع أن تتحقق في نهاية خط الإنتاج بشكل عام.

- صناعة القرار بناء على حقائق Fact Based Decision Making: تحتاج الإدارة بالجودة الشاملة على معلومات ملموسة لتتعامل معها وليس إلى أحاسيس وأفكار مجردة. فمعززات الإدارة بالجودة الشاملة غالباً ما تكون معلومات إحصائية، جداول ورسومات بيانية وخرائط توضيحية وأنواع أخرى من البيانات الحقيقة.

- نظام متكامل: Integrated system يجب أن يواكب تطوير منتجات جديدة، تطوراً في عمليات وإجراءات العمل، لا تقتصر فائدة هذا التنسيق على العمل على الفوائد التي يجنيها التنظيم على مستوى المنافسة، بل إن هذا النوع من التنسيق يخلق قيمة جديدة للتنظيم أيضاً.

- الاتصال: Communication

يجب تحديد خطوط الاتصال وتحديد الوسائل المستخدمة وتحديد الإطار الزمني لذلك وتحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفردها في تحسين الأداء.

- عملية موجهة: Process Centered

حيث تستهدف نتيجة معينة تسخر كافة الوسائل للوصول إليها. ويعني اعتبار نشاطات الشركة على أنها وحدة متكاملة وليست كإدارات منفصلة ذات مهام عمل مختلفة.

- استخدام المدخل الاستراتيجي والتحليلي approach Strategic and systematic

إدارة الجودة الشاملة ترتكز على الأسلوب العلمي التحليلي ذو النظرة المستقبلية الإستراتيجية فهي إدارة مبنية على الأسس والمبادئ العلمية.

وللتأكيد على اهتمام الاقتصاد بكل أنحاء العالم بإدارة الجودة الشاملة، فقد تم وضع العديد من الجوائز للمؤسسات التي تعمل بإدارة الجودة الشاملة، وذلك لعدة أسباب من أهمها (سعيد الشيمي: ٢٠٠٠):

أ- زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة الشاملة، ومساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات المشاركة فيها.

ب- تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعة.

ج- الحث على تشجيع تبادل المعلومات بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة والعوائد المتحققة من تطبيق هذه الاستراتيجيات.

د- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز.

هـ- تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة.

ومن أهم الجوائز التي تقدم لتطبيق إدارة الجودة في المنظمات هي **(محفوظ جودة: ٢٠٠٦، ص٢٩٢):**

<u>أولاً: جائزة ديمنج</u>

وضعت أسس هذه الجائزة من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام ١٩٥١ وذلك اعترافاً بجهود ديمنج وفضله على الصناعات اليابانية وبالذات بالأساليب الإحصائية، وهي جائزة تقدم للمنظمات والوحدات العاملة فيها، وتمنح للأفراد أيضاً الذين ساهموا في دراسات إدارة الجودة الشاملة أو الأساليب الإحصائية، وهي تقدم بشكل سنوي، والهدف من تقديمها هو تقيم مدى نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية، واختيار المنظمة الأكثر نجاحاً.

أ- السياسات: سياسات الجودة ومراقبة الجودة، طريقة وضعها مدى ثباتها.

ب- التنظيم وإدارة التنظيم: وضوح السلطة والمسؤولية، التفويض ....، حلقات الجودة.

ج- التعليم والنشر: برامج التعليم ونتائجها، فهم مراقبة الجودة، تعلم الأساليب الإحصائية.

د- جمع معلومات الجودة: جمع معلومات الخارجية، إيصال المعلومات وسرعة بمعالجتها.

هـ- التحليل: استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل الجودة والعمليات واستخدام نتائج التحليل.

و- المعايير: طرق وضعها ومعالجتها ومحتواها واستخدامها.

ز- المراقبة: أنظمة مراقبة الجودة، استخدام الأدوات الإحصائية في المراقبة، أنشطة الرقابة.

ح- تأكيد الجودة: إجراءات تطوير المنتج، رضا العميل، تصميم العمليات وتحليلها.

ط- النتائج: قياس النتائج الملموسة وغير الملموس هو الأساسية للجودة.

ي- التخطيط للمستقبل: دقة الخطط الموضوعة، معالجة المشاكل.

<u>ثانياء جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة:</u>

أسست هذه الجائزة عام ١٩٨٧ وذلك بهدف تعزيز النزعة التنافسية بين المنظمات في الولايات المتحدة، وقد سميت الجائزة باسم مالكولم بالدريج تقديراً لجهوده في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة الأمريكية، ويقوم المركز الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بإدارة هذه الجائزة، والهدف الرئيسي منها هو

تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة، والسعي إلى التميز بين المنظمات، وتعتمد هذه الجائزة في تقويمها على سبعة مجالات رئيسية وهي:

أ- القيادة: الرؤيا القيادية ودور الإدارة العليا في إيجاد قيم الجودة والمحافظة عليها.
ب- التخطيط الإستراتيجي: كيف نضع إستراتيجيتها وكيف تقوم بوضع خطط لتطبيقها.
ج- التركيز على العميل: كيفية تحديد المنظمة لاحتياجات العميل ورغباته وتعزيز العلاقة معه.
د- المعلومات والتحليل: مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة.
هـ- تطوير الموارد البشرية: تدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
و- إدارة العمليات: فحص ومتابعة كافة عمليات المنظمة من أول خطوة.
ز- نتائج الأعمال: فحص نتائج المنظمة في بعض المواضيع المؤثرة مثل رضا العميل، تحقيق الأهداف الموضوعة بالإضافة إلى الأداء التشغيلي.

<u>ثالثاء جائزة الأوروبية للجودة:</u>

أسست هذه الجائزة عام ١٩٩١ من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول أوروبا وهي تمنح لأربع فئات من المنظمات هي:

١. الشركات الكبيرة.
٢. الدوائر والوحدات التشغيلية في الشركات.
٣. منظمات القطاع العام.
٤.المنظمات المتوسطة والصغيرة.

<u>رابعا: جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:</u>

وأسست هذه الجائزة حديثافي القطاع الخاص وذلك بهدف تعزيز التنافسية عند المنظمات الأردنية عن طريق التوسع في نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء، وتمنح هذه الجائزة مرة كل عامين وتضم خمسة فئات محددة هي:

المؤسسات الصناعية الكبيرة والصغيرة ووحداتها الفرعية، المؤسسات الخدمية الكبيرة والصغيرة منها ووحداتها الفرعية، المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي.

وتعتمد خمسة معايير وهي **(جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز: ٢٠٠٣)**:

١) القيادة
٢) التخطيط الإستراتيجي
٣) إدارة الموارد
٤) إدارة العمليات
٥) النتائج

الفصل الثاني

الخدمات المصرفية

تمهيد

تشهد الخدمات المالية والمصرفية إقبالا واسعا من جانب مؤسسات مالية عالمية لتوسيع نطاق عملياتها وعملائها. وقد شهدنا فى السنوات الأخيرة دخول مجموعة من البنوك العالمية لتقديم خدماتها مستفيدة بالآليات التى توفرها ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

هذا التواجد الضخم لعدد كبير من البنوك يؤدى إلى وجود منافسة قوية بينها، ومحاولتها لاجتذاب أكبر عدد من العملاء، وفق شروط معينة يفرضها كل بنك، وتتفاوت من بنك لآخر طبقا لإستراتيجيات محددة، ومعايير متعارف عليها عالميا.

مفهوم الخدمات المصرفية

تعرف الخدمة المصرفية (موقع طلاب التعليم المفتوح) بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.

تقدم البنوك العديد من الخدمات لعملائه، حتى أصبحت هذه الخدمات جزءاً لا يتجزأ من مشهد الحياة اليومية، حيث أضحت الخدمات المصرفية تدخل في صلب الحياة اليومية للانسان المعاصر، ومن أهم هذه الخدمات ما يلي :

١-القروض

تتنافس المصارف فيما بينها لتقديم قروض متنوعة تلبي حاجات العملاء المختلفة، من قروض شخصية وقروض السيارات والقروض السكنية وغيرها من القروض، حتى أنها تتنافس في تقديم قروض بفوائد منخفضة، وبفترة سداد مناسبة، وبتمويل منافس، وبفترة سماح، مع إمكانية تأجيل الدفعات، ولم تكتفي بعض البنوك بذلك بل وعملت على تسهيل الاجراءات وجعلها أكثر مرونة وسرعة، حتى أن بعض القروض أصبح من الممكن الحصول عليها دون الحاجة إلى كفيل.

٢-الحسابات

تقدم البنوك للعملاء العديد من أنواع الحسابات التي تلبي حاجات العملاء المختلفة، ومنها حسابات التوفير والايداع والحسابات الجارية وحسابات التوفير للأطفال، حتى أن بعض البنوك وبسبب المنافسة الشرسة فيما بينها تقدم بطاقات الصراف الآلي مجاناً، وتجري سحوبات وجوائز دورية، وهدايا فورية.

٣-البطاقات الائتمانية

يستطيع العملاء الحصول على البطاقات الائتمانية المختلفة والتي تستخدم في التسوق وشراء البضائع المختلفة، حتى أن بعض البنوك تقدم هذه البطاقات لعملائها مجاناً.

٤-التأمين المصرفي

دخلت البنوك في صلب الحياة اليومية، حتى أنها أصبحت تقدم خدمات لا غنى عنها، وليس لها علاقة مباشرة بالخدمات المصرفية أو الأنشطة المالية التقليدية للمصارف، والطلب على هذه الخدمات يزدهر عندما تسوء الأوضاع الاقتصادية، فهناك التأمين لدفع رسوم التعليم لطلبة الجامعات، ورسوم المدارس، والتأمين على الحياة، والتأمين الخاص بالمتقاعدين، والتأمين الخاص بالحوادث الطارئة وغيرها من الأمثلة على التأمين المصرفي.

٥-الخدمات الالكترونية

تقدم البنوك المتميزة خدمات متميزة من خلال مواقعها الالكترونية، فتوفر امكانية الاطلاع على أرصدة وتفاصيل الحسابات والبطاقات الائتمانية، وكشوفات حسابات تفصيلية، وتسديد الالتزامات والفواتير (الكهرباء، المياه، الهاتف، ...الخ)، فتح حسابات فرعية، والتحويل إلى أي حساب، والاطلاع على أسعار صرف العملات الأجنبية، وطلب دفتر الشيكات والبطاقات الائتمانية والقروض، وغيرها من الخدمات.

٦- فرق المبيعات المباشرة

يضم فريق المبيعات المباشرة مجموعة من موظفي المبيعات من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية، وهم على أتم الاستعداد لتلبية الطلبات المتعلقة بمنتجات المصرف وبما يتناسب مع احتياجات العملاء المصرفية، وذلك في الوقت والمكان المناسبين، مما يوفر على العميل الوقت والجهد والمال.

٧-خدمات مصرفية أخرى

خدمات التحويل وشراء وبيع العملات، والخدمات التجارية، والصراف الآلي، والخدمات المصرفية التي تقدم من خلال الهاتف أو الرسائل النصية القصيرة SMS للاشعار بالحركات التي تتم على الحساب، وغيرها من الخدمات.

خصائص الخدمات المصرفية

من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي البنك (المتعاملين مباشرة مع العملاء وغيرهم) للطبيعة المتميزة للخدمة المصرفية ويمكن إيجاز خصائص الخدمة المصرفية في الآتي (مدونة العلوم المالية والمصرفية والموارد البشرية):

١. التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:

فالخدمات المصرفية وثقة المصرف ليس من الممكن الحكم عليها للمشتري بمعني أن صعوبة تقييم الخدمات المصرفية لأنها غير ملموسة ولعدم قدرة المصرف علي تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية فان الحكم النهائي علي ما يقدمه الموظف سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة.

٢. الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت (التلازم):

لان الإنتاج والاستهلاك للخدمة المصرفية متلازمان . فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يتبقى له هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة ولذلك فالاهتمام الرئيسي لرجال التسويق في المصارف هو في العادة خلق المنفعة الزمانية والمكانية للخدمة. (الخدمة الملائمة في الزمان والمكان الصحيحين) .

٣. نقص التماثل الخاص:

خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا لذا يجب علي المصارف أن تجد طريقاً لإيجاد التوافق وترسيخ ذلك في ذاكرة الجمهور. .

٤. الاعتماد علي الودائع :

تعتمد المصارف علي الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للمصرف.

٥. تنوع وتعدد الخدمات المصرفية :

المؤسسات المصرفية تعمل علي تقديم مدي واسع للخدمات والمنتجات لملاقاة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفةالأمر الذي يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات.

٦. التشتت الجغرافي (الانتشار):

تسعى المصارف إلى امتلاك شبكة من الفروع في شكل متناسب مع تقديم الخدمة المصرفية التي تحقق احتياجات الزبائن بإختلاف مناطقهم الجغرافية .

٧. التدريب والتطوير للعمالة المصرفية :

تقديم الخدمات المصرفية يتطلب نوعية خاصة من العاملين المهرة والذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل مع توفر الكفاءة العالية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني سياسة واضحة ومرنة في تدريب وتطوير قدرات العاملين لتتواءم وطبيعة المنتجات التي يقدمها المصرف.

٨. الموازنة بين النمو والمخاطرة:

عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة ولذلك لابد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من إرتفاع المخاطرة. ويتطلب ذلك التوسع والمرونة في استخدام التحليل المالي للتنبؤ بالمخاطرة والعائد خلال جميع الظروف المتوقع حدوثها أو في ظروف عدم التأكد .

٩. استخدام أحدث التقنيات:

في ظروف الصيرفة الالكترونية و المصارف الالكترونية تتطلب الأنشطة المصرفية استخدام أحدث التقنيات لتنفيذها. ويتكامل ذلك مع التدريب والتطوير لخلق المصرفي المتخصص العارف بالتطورات المالية والمصرفية في الإطار الجغرافي الإقليمي والدولي.

١٠. المسؤولية الائتمانية:

من أهم المسئوليات لأي مصرف هي حماية ودائع ومكاسب زبائنه وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل في اغلب المؤسسات المالية الأخرى ويثير هذا الأمر واجب من واجبات المصارف المتمثل في السرية المصرفية في التعامل

مع حسابات الزبون والمعلومات التي يتقدم بها للبنك ويمتد هذا الواجب ليغطى ليس فقط فترة تعامل الزبون مع البنك بل يمتد إلى ما بعد انتهاء تعاملات الزبون مع البنك .

القو انين والتشريعات الحكومية

لا تنتهي التحديات التي تواجهها الخدمات المصرفية عند التسويق والادارة والوصول إلى العميل، بل إن هنالك بعض المعيقات والتحديات والقيود التي تواجه الخدمات المصرفية بسبب التشريعات والقوانين الحكومية والتي ينبغي على المصارف أن تدركها جيداً وتتكيف معها.

حيث تقيد الحكومة والتشريعات التي تفرضها الخدمات المصرفية، فهذه التشريعات تحدد ما يلي **(قانون البنك المركزي لعام ١٩٦٦):**

١- تنظيم كمية الائتمان ونوعيته ليتجاوب مع متطلبات النمو الاقتصادي.

٢- مراقبة البنوك لضمان خدمات مصرفية سليمة ومعقولة للجمهور.

٣- الموافقة على ترخيص البنوك الجديدة وسحب الرخص من البنوك المرخصة واندماجها وعلى فتح فروع هذا البنك واغلاقها.

٤- اجبار البنوك على ايداع احتياطي نقدي لدى البنك المركزي شرط ألا تزيد عن ٢٥% من مطلوباتها الجارية ولأجل.

٥- تحديد الحد الأعلى والأدنى للفوائد والعمولات التي يتقاضاها البنك على التسهيلات الائتمانية.

٦- تحديد الحد الأعلى والأدنى للفوائد التي يدفعها البنك على الودائع لديه.

٧- تنظيم كمية القروض والسلف والتسهيلات الائتمانية الأخرى وأغراضها وأنواعها وشروطها.

٨- تحديد الاستثمارات داخل وخارج المملكة.

الفصل الثالث

التسويق المصرفي

تمهيد

في عالم اليوم الذي يمتاز بالسرعة والتغير المستمر والمنافسة الشديدة بين الشركات لاجتذاب المستهلك والترويج لمنتجاتها وخدماتها المختلفة، لا تستثنى المصارف من هذا العالم الشرس المتسارع، بل ربما يكون التسويق للمصارف وخدماتها أكثر صعوبة من التسويق لمنتجات الشركات غير الخدمية، فمع كثرة المصارف والتنافس الشديد فيما بينها وتوفر بدائل عديدة أمام العميل المحتمل للاختيار، بالإضافة إلى التشابه الكبير بين مصارف اليوم فيما تقدمه من خدمات، أصبحت حاجة المصارف أكثر الحاحاً إلى تبني نظام تسويقي فريد من نوعه ومبتكر ومبدع بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، وبالتالي تحقيق هدف المصرف المتمثل في تعظيم الأرباح إلى أقصى حد ممكن، وتقليل الخسائر والتكاليف إلى حدها الأدنى.

وإن رأس مال صناعة البنوك ليس فقط الأصول والخصوم وإنما أيضاً الناس الذين يقدمون المنتجات والخدمات المصرفية وكذلك العملاء، وتعتمد هذه الصناعة على جودة وتميز الخدمات التي تقدمها للعملاء.

إلا أن ذلك لا يتحقق دون وجود ادارة فعالة، وأنظمة معلومات سريعة ودقيقة، بالإضافة إلى تميز الخدمات التي يقدمها المصرف بالجودة العالية، فالنشاط التسويقي يرتبط بقوة بهذه العوامل وبغيرها من العوامل الأخرى، وحتى مع تسويق فعال وكفؤ، لا يمكن تحقيق النجاح دون تظافر وتكامل هذه العوامل مجتمعة مع بعضها بعضاً، فالعلاقة هنا علاقة وثيقة وتكاملية، وهكذا فإن المنافسة الشديدة تتطلب أعلى درجات المهارة في تسيير العملية الادارية، حيث يعتمد اتخاذ قرار تسويقي فعال على وجود منهج اداري واضح يتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

مفهوم التسويق المصرفي

لم يتبلور مفهوم التسويق المصرفي بشكله الحالي إلا في منتصف الخمسينات، ولم تكن البنوك تعير اهتماماً يذكر للتسويق، أما اليوم فتعتبر الخدمات البنكير منتجات مثلها مثل المنتجات التي تصنعها الشركات التجارية، فإذا كانت الشركات التجارية تبيع سلعاً ومنتجات مادية ملموسة، فإن البنوك تبيع عملائها خدمات وأفكار يرغب هؤلاء العملاء في الحصول عليها.

ولقد مر التسويق المصرفي بثلاثة مراحل تاريخية، هي **(ناجي معلا: ٢٠٠١، ص٢٢٥):**

١- **المرحلة الأولى:** ركزت الحملات التسويقية على اسم المصرف مؤكدة على بعد الأمان

٢- **المرحلة الثانية:** بدأ التسويق للخدمات الهامة وشرح المميزات التي يتمتع بها المصرف، وأدى ذلك إلى نمو وتطور البدائل المتاحة أمام العملاء، وظهور المنافسة، وتمييز المصارف عن بعضها البعض.

٣- **المرحلة الثالثة:** بدأ الاهتمام بسلوكيات التعامل، فالخدمة المصرفية لم تعد تطلب لذاتها، ويمكن للعميل أن يحصل عليها من أي مصرف، ولكن يمكن للعملاء أن يطلبوا الخدمة إذا قدمت لهم بأسلوب معين، وهنا برز مفهوم جودة الخدمة.

وربما هناك صعوبة نوعاً ما في تسويق المصرف وما بقدمه من خدمات، حيث أن المصرف نظام مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة ويتأثر بها، كما تتصف الخدمة المصرفية بمضمونها غير الملموس وببعدها الشخصي ومن هنا تنبع مهارة تسويق هذه الخدمات، إلا أن التسويق المصرفي مع ذلك لا يختلف عن مبادئ وقواعد تسويق المنتجات والسلع، فهي تكاد تكون واحدة.

ولقد تعددت التعريفات التي وضعها الكتاب والمفكرين والخبراء للتسويق المصرفي، فلقد اعتبر Kotler التسويق المصرفي "مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجرى في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات البنك بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف البنك، وذلك في حدود توجهات المجتمع". أما Deruk Rander فقد عرف التسويق المصرفي على أنه ذلك الجزء من النشاط الإداري الذي يعمل على تدفق وانسياب خدمات البنك إلى مجموعة محددة من العملاء مع تحقيق أرباح. أما ناجي معلا فقد أعتبر التسويق المصرفي عّلى أنه مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا تسويقية سانحة بالنسبة لكل من البنك ومستهلك الخدمة المصرفية (مجلة الباحث: ٢٠٠٣، ص٨).

ويقوم المفهوم الحديث للتسويق على اعتبار المستهلك سيد السوق، ومحاولة إشباع رغباته، لذا لا بد من جمع وتنظيم الأنشطة التسويقية في إدارة واحدة تسمى (إدارة التسويق)، وفي عالم اليوم من النادر أن نجد نشاطاً إبداعياً لا يشكل التسويق شريانه الحيوي، ولا بد من معرفة الدوافع الحقيقية للشراء وكذلك معرفة سلوك المستهلكين أو المنتفعين من الخدمة.

ومما سبق نستطيع القول إن التسويق المصرفي هو مجموعة من الأنشطة التي تضمن تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية وتكاليف منخفضة، ويستهدف إرضاء العميل بإشباع حاجاته ورغباته، وتحقيق أهداف المصرف المتمثلة في المزيد من الأرباح والعوائد، كما أنه يساعد القائمين على البنك في اتخاذ القرارات التسويقية الصائبة، فضلاً عن كونه أداة رقابية فاعلة.

وبناء على ما سبق نستنتج أن المنتجات والخدمات المصرفية تشكل شريان حياة البنك، لذا يجب ألا ينصب اهتمام البنوك على بيع المنتجات في الأسواق الحالية والجديدة فحسب، وإنما تطوير هذه المنتجات والإضافة إليها والبحث عن عملاء جدد ودخول أسواق جديدة، وتحتاج الخدمات والمنتجات المصرفية إلى استراتيجيات وخطط تتناسب وطبيعة صناعة البنوك التي تتسم بالمنافسة الشديدة، إذ أن بقاء واستمرارية المصرف مرهون بقدرته على تقديم خدمات مصرفية تلبي حاجات العملاء.

أهمية التسويق المصرفي

تنبع أهمية وجود أنشطة تسويقية للخدمات المصرفية من الحقائق التالية **(مجلة الباحث:٢٠٠٣، ص١٠)**:

١- تمتاز الخدمات المصرفية بالمرونة، حيث يمكن تطوير الخدمات الحالية أو إنشاء خدمات جديدة بناء على رغبات وحاجات العملاء.

٢- تشابه الخدمات المصرفية، مما أوجد الحاجة إلى التميز والتجدد والإبداع والابتكار سواء في تسويق الخدمات الحالية أو ابتكار خدمات أخرى جديدة تلبي حاجات العملاء.

٣- التغييرات المستمرة في بيئة البنك، وسببها التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العميل نفسه، وظهور تكنولوجيا جديدة، مما يستدعي من البنك مواكبة هذه التغيرات ومحاولة التكيف معها.

٤- يساعد التسويق الإدارة في صنع القرار واتخاذ القرار المناسب.

٥- يساعد التسويق البنوك في منافسة البنوك الأخرى والتي تقدم خدمات مشابهة.

٦- تقدم بعض البنوك خدمات فنية واستشارية متخصصة، لذا فهي بحاجة إلى نظام تسويقي قائم على العلاقات الطويلة والثقة المتبادلة، مما يحسن وضع وسمعة البنك، ويضعه في مركز تنافسي يصعب مواجهته.

أهداف التسويق المصرفي

يهدف التسويق المصرفي إلى ابتكار وأداء الخدمات وإيصالها نحو العميل باستخدام وسائل الترويج المتاحة، وذلك بقصد إرضاء العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد مما يحقق الربحية للبنك، وبذلك يساهم التسويق في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في (**مجلة الباحث:٢٠٠٣، ص١٣**):

١- تحسين سمعة البنك من خلال تحسين مستوى الخدمات المصرفية.

٢- تطوير أساليب الأداء ورفع مستوى الوعي لدى كل من موظفي وعملاء البنك.

٣- تحقيق المزيد من السيولة والربحية والأمان وزيادة حجم القروض والاستثمارات.

٤- ابتكار خدمات مصرفية جديدة تلبي حاجات العملاء، وتطوير الخدمات المصرفية الحالية.

٥- تدريب الموظفين على المهارات التسويقية في التعامل مع العملاء وخلق روح المبادرة والتعاون في أداء الخدمات.

الخطة التسويقية

الخطة التسويقية (**التسويق الناجح: ٢٠٠٤، ص٨٣**) هي خلاصة البحوث التسويقية التي تم إجراءها، وتتنبأ الخطة التسويقية بمستويات البيع بالمستقبل، ولا بد أن تتميز الخطة التسويقية بالمرونة والفعالية، كما يجب أن تراعي عنصر التوقيت، بحيث تتزامن الدعاية القصوى للخدمات الجديدة مع توقيت إطلاق هذه الخدمات لتعريف العملاء بالخدمة بأسرع وقت ممكن، وكذلك يجب أن يكون متزامناً مع رغبات العملاء في الشراء.

ويظن البعض أن تخطيط النشاط التسويقي يشمل الدعاية والإعلان فحسب، ولكنه في الحقيقة يشكل بالإضافة إلى ذلك بحوث التسويق، وبحوث المستهلك، وتحليل الفرص التسويقية، وكل ما يمكن أن يحسن صورة المصرف ويروج لخدماته المختلفة.

ويمر كل منتج أو خدمة بدورة حياة، تبدأ بمرحلة النمو ثم مرحلة النضج وأخيراً مرحلة الانهيار، ووظيفة خطة التسويق تتمثل في إطالة مرحلة النمو إلى أقصى حد ممكن، نظراً لما تتميز به هذه المرحلة من الأرباح المرتفعة

مما يجسد هدف المصرف في تحقيق الربحية، وكذلك تطوير الخدمات الحالية أو ابتكار خدمات جديدة عندما تصل هذه الخدمات إلى مرحلة الانهيار، لتتكرر دورة حياة الخدمة من جديد، مما يجسد هدفاً آخر من أهداف المصرف، وهو الاستمرارية والبقاء.

وتلعب خطة التسويق دوراً جوهرياً في ربط الذهني فيما بين الخدمة والعميل، ويتم ذلك من خلال الترويج المستمر للخدمات المصرفية المقدمة، خاصة الجديدة والمبتكرة منها، وكذلك ربط العميل ذهنياً بالمصرف من خلال التعامل الجيد، والتسهيلات الائتمانية القروض والإجراءات البسيطة الخالية من التعقيد، وسرعة انجاز الخدمة.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن الصورة الذهنية للخدمات المصرفية، ليست ثابتة وهي في تغير مستمر مع الزمن، وفي ظل تشابه الخدمات المقدمة من قبل المصارف، يبقى الرهان على تميز المصرف عن غيره من المصارف المنافسة في توفير الرعاية للعملاء، وتنمية علاقة طويلة الأمد مع العميل والمحافظة عليه ليصبح عميلاً منتظماً ودائماً، والاهتمام بردود فعل العملاء، والإصغاء للعميل وتحقيق التفاعل فيما بين العملاء والموظفين. وكذلك تبسيط الإجراءات لتقليل الخطوات غير الضرورية، وإدخال الأتمتة لزيادة السرعة والدقة وجدولة أوقات العاملين مع أنماط وصول أو تدفق العملاء على البنك، بالإضافة إلى منح مدراء الفروع صلاحيات واسعة للتصرف ببعض الأمور دون الرجوع للبنك الرئيسي، ودفع تسهيلات ترفيهية وخدمية للأطفال أثناء زيارة الآباء والأمهات للبنك، ووضع صراف آلي قريب من شباك الموظف لإعطاء فرصة للعميل للمفاضلة بينهما، وتنظيم المسابقات للحصول على الجوائز، وهذا يحتاج إلى سياسة تسويقية هجومية فاعلة.

وتمر الخطط التسويقية بعدة مراحل هي (سامرجلدة: ٢٠٠٩، ص١٩٣):

١- تحديد احتياجات العملاء من خلال معرفة دوافع تعاملهم مع البنك وتصنيفهم على أساس الدخل أو الجنس أو الانحدار الطبقي، وهذه المعلومات ضرورية من أجل قرارات تسويقية مصرفية فاعلة ومؤثرة.

٢- تطوير المنتجات والخدمات بناء على تحديد احتياجات العملاء.

٣- التعريف بالخدمات والمنتجات المصرفية، خاصة الجديدة منها، من خلال الإعلان والترويج والعلاقات العامة وغيرها من الوسائل التسويقية.

٤- المراقبة والتقييم المستمر لكل من النشاط التسويقي والخدمات المصرفية المقدمة من حيث السرعة والجودة ورضا العملاء.

الترويج المصرفي

هو مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تستهدف تعريف الجمهور بالمصرف وما يقدمه من خدمات مصرفية والتأثير عليهم بقصد استمالة استجاباتهم السلوكية في الاتجاه المرغوب فيه من قبل إدارة المصرف والتي تتجسد في شراء الخدمة المصرفية وذلك من خلال إحداث سلسلة من الآثار الذهنية بدءاً بالمعرفة فالانطباعات والاتجاهات وغيرها من العمليات السلوكية لدى العملاء **(ناجي معلا: ٢٠٠١، ص٢٢١)**.

مراحل الترويج المصرفي **(ناجي معلا: ٢٠٠١، ص٢٢٢)**:

١- الرغبة في نقل رسالة إلى جمهور مستهدف.

٢- تحديد محتوى الرسالة.

٣- صياغة محتوى الرسالة.

٤- تحديد وسيلة الاتصال المناسبة.

٥- نقل الرسالة الترويجية.

٦- استقبال الرسالة وتحليلها.

٧- التغذية العكسية.

الإعلان: هو عملية اتصال تقوم من خلالها المؤسسة بنقل معلومات ذات طبيعة إخبارية أو اقناعية ضمن حيز من الوقت أو المساحة في إحدى وسائل الاتصال الجماهيرية إلى جمهور مستهدف حول منتجات المؤسسة من السلع أو الخدمات أو الأفكار **(ناجي معلا: ٢٠٠١، ص٢٢٤)**.

خصائص الإعلان **(الدكتور قحطان العبدلي والدكتور بشير العلاق: ٢٠٠٧، ص٢٤٠)**:

١- الإعلان مدفوع الثمن.

٢- الإعلان ينفذ من خلال وسيلة اتصال جماهيرية.

٣- يجب أن يفصح الإعلان عن شخصية المعلن.

وقد ذهب فريق إلى تصنيف الإعلان إلى حملات إعلامية للتعريف بالخدمات المصرفية الجديدة، وحملات اقناعية لاستقطاب المزيد من العملاء، بينما ذهب الفريق الآخر إلى تصنيف الإعلان إلى إعلان مؤسسي، يهدف إلى تحسين صورة المصرف ويروج لأخباره وأنشطته الاجتماعية، وإعلان تمييزي، يهدف إلى شرح المزايا المتعلقة بخدمات المصرف وما يميزها عن خدمات المصارف الأخرى وإقناع العميل بالحصول عليها.

استراتيجيات تسويق الخدمة المصرفية (ناجي معلا: ٢٠٠١، ص٥٣):

١- استراتيجيات مرحلة التقديم:

أ- استراتيجية القشط السريع:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة إلى السوق بسعر مرتفع وجهود ترويجية مكثفة، للوصول إلى أقصى ربح ممكن في ظل عدم وجود منافسة في السوق.

ب-استراتيجية القشط البطيء:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة إلى السوق بسعر مرتفع وبجهود ترويجية منخفضة لتحقيق أعلى أرباح ممكنة مع لإبقاء على التكاليف عند حدها الأدنى شرط صغر حجم السوق وعدم وجود منافسة.

ج-التغلغل السريع:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة إلى السوق بسعر منخفض وجهود ترويجية مكثفة، وتحقيق أكبر حصة سوقية، ووجود منافسة شديدة وتكاليف مرتفعة.

د-التغلغل البطيء:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة إلى السوق بسعر منخفض وجهود ترويجية منخفضة، وتكاليف منخفضة.

٢- استراتيجيات مرحلة النمو:

أ-تحسين جودة الخدمات المصرفية.

ب- التوجه إلى قطاعات جديدة من العملاء.

ج- خفض الأسعار لجذب العملاء.

٣- استراتيجية مرحلة النضوج:

أ-تعديل السوق:

الهدف منها زيادة عدد عملاء المصرف عن طريق الوصول إلى قطاعات جديدة من العملاء ويلعب الإعلان دوراً هاماً في تحقيق أهداف المصرف.

ب- تعديل الخدمة المصرفية:

١- تحسين جودة الخدمة المصرفية:

ويتم تحسين جودة الخدمة المصرفية من حيث أسلوب التأدية والسرعة في الانجاز وتحسين شروط الحصول عليها من قبل العملاء.

٢- تطوير خصائص الخدمة المصرفية:

ويتم ذلك من خلال إضافة خصائص ومنافع إضافية للعملاء كالأمان والملائمة.

٤- استراتيجية مرحلة الانحدار:

أ-إخراج الخدمة من السوق.

ب- الاستغناء عن قطاعات معينة من السوق.

ج- خفض تكاليف التوزيع والترويج.

د- تخفيض كبير في أسعار بيع الخدمة.

الصورة الذهنية والتسويق للخدمات المصرفية

تلعب الصورة الذهنية التي يكونها العميل عن المصرف وخدماته دوراً جوهرياً وحيوياً بالتسويق للخدمات المصرفية، وجذب المزيد من العملاء، حيث أن اكتساب رضى العميل سيكون له دوراً في تسويق خدمات المصرف، وهو أكثر أنواع التسويق فعالية، فعندما تحدث صديقك أو قريبك عن تميز خدمات المصرف، فأنت بلا وعي أو إدراك منك سوقت للمصرف، وبالتالي عندما يحتاج هذا الصديق أو القريب إلى خدمة مصرفية، فإنه سيثق بما أخبرته به وبالتالي سيتعامل مع نفس المصرف الذي تعاملت معه، ومن هنا حرص العديد من المصارف على تقديم الخدمات بجودة عالية، وبعمل الدراسات، والرقابة على الخدمات والتسويق لضمان رضى العميل عن الخدمات المقدمة بشكل خاص، وعن المصرف ذاته بشكل عام.

أما إذا كون العميل صورة ذهنية سلبية عن المصرف، سيؤدي ذلك إلى نتائج عكسية، وسيخبر هذا العميل أصحابه وأقربائه عن خدمات المصرف السيئة، وبالتالي سيأخذون ما أخبرهم به على محمل الجد، ولن يتعاملوا بدورهم مع هذا المصرف، بل ربما ينقلون ما أخبرهم به هذا العميل إلى أشخاص آخرين، وبالتالي تشويه سمعة المصرف، وخسارة عملاء محتملين.

ولكي لا يحصل ذلك، يجب أن تحرص إدارات البنوك على اختيار الموظفين، بناء على معايير ومقاييس صارمة ومعدة مسبقاً، حيث أن حسن اختيار الموظف يلعب دوراً جوهرياً في التسويق للمصرف وخدماته، فهو واجهة البنك، وهو من يتعامل بشكل مباشر مع العملاء، لذا يجب أن يعكس موظفو البنك الصورة الحقيقة من البنك، والتي تجعل العميل راغباً بالاستمرار في التعامل مع هذا البنك، بل قد تتعدى العلاقة بين العميل والموظف العلاقة الرسمية التقليدية، وقد تصبح هناك علاقات وثيقة بين الموظفين والعملاء، ويجب أيضاً تدريب الموظفين على التعامل مع العملاء ومعالجة الاعتراضات بالطريقة المناسبة والإصغاء للعميل، بالإضافة إلى اكتساب الوسائل والمهارات التالية (**التسويق الناجح: ٢٠٠٤، ص٢٠٩**):

١- جذب انتباه العميل

٢- إثارة الاهتمام لدى العميل فيما يعرض عليه من خدمات

٣- إثارة رغبة العميل في الشراء

٤- استمالة السلوك الشرائي للعميل

وهذا ما يسمى AIDA وهي اختصار من Attention Interest Desire Action، ويعد تدريب موظفي المصرف على أساليب وفنون التعامل مع الجمهور أمراً ضرورياً لبناء صورة ايجابية عن المصرف في أذهان الجمهور.

إلا أن هذا ليس كافياً، فلا بد للمصرف أن يقدم للعميل الخدمات المتكاملة، التي قد لا يكون لها علاقة مباشرة بالخدمة، مثل: مواقف السيارات وخصم الفواتير نيابة عن العميل وسرعة تقديم الخدمة وانجازها، وإنشاء صندوق للشكاوى والاقتراحات، واستطلاع آراء عملاء البنك في الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وغيرها من الوسائل الأخرى.

ويمكن القول إن العميل يكون صورتين ذهنيتين، الأولى تتعلق بالمصرف، والثانية تتعلق بالخدمات التي يقدمها هذا المصرف، ويجب على البنك كسب العميل بتكوين صور ذهنية ايجابية عن المصرف وخدماته في ذهن العميل.

ويمكن تكوين صورة ايجابية عن المصرف لدى العملاء بإتباع الوسائل التالية (سامرجلدة: ٢٠٠٩، ص٢٠٢):

١- أسلوب تعامل موظفي البنك مع العملاء يجب أن يعكس صورة ايجابية عن البنك، من خلال المعاملة الطيبة، والابتسامة الرقيقة، وتلبية احتياجات العميل بدقة وسرعة.

٢- السرعة في انجاز الخدمة، حيث أن الإنسان بطبعه يحب أن تلبى حاجاته ورغباته بسرعة، وهو بطبعه يكره الانتظار، وتلعب دوراً جوهريا في تسويق خدمات البنك وتكوين صورة ايجابية عن المصرف في أذهان العملاء.

٣- الاهتمام بالعملاء والإصغاء لهم، وجعل العلاقة بين الموظف والعميل، أقرب ما تكون إلى العلاقات الشخصية القائمة على الصداقة والاحترام المتبادل.

٤- ثقة العميل بالبنك وخدماته ومدى توفر الأمان المالي.

٥- جودة الخدمة المصرفية.

أما فيما يتعلق بالصورة الذهنية لدى العميل عن خدمات المصرف، تعد جودة الخدمة أفضل طريقة لتسويقها، حيث يجب أن يتميز البنك في تقديم هذه الخدمات، بحيث يشعر العميل وكأن البنك قائم على خدمته فقط، ومن الأساليب المستخدمة في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء ما يلي (سامرجلدة: ٢٠٠٩، ص٢٠٠):

١-تقليص الفترة الزمنية التي تتطلبها الخدمة.

٢-وجود كادر متمرس قادر على تلافي الأخطاء قبل وقوعها، بحيث لا تحصل الأخطاء أمام العميل.

٣-تبسيط عملية خدمة العميل.

٤-تدريب الموظفين على استقبال العملاء والصبر في التعامل معهم وعدم التذمر منهم.

التسويق الالكتروني

لم يعد التسويق بمفهومه ذلك قائماً على التسويق التقليدي، بل امتد ليشمل الفضاء الالكتروني، وأصبحت الحاجة ملحة للشركات كي تسوق منتجاتها وخدماتها على الشبكة العنكبوتية، ومع توسع أعمال ونشاطات البنوك وتطور الخدمات المصرفية، أصبحت الحاجة أكثر إلحاحاً للمصارف لتسوق خدماتها على الشبكة العنكبوتية، مع توفير خاصيتي الأمان وجودة الخدمة في موقع المصرف الالكتروني.

ويتميز التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي، بقدرته على عبور القارات وتقديم خدمات المصرف في شتى أنحاء العالم، ويعد هذا ضرورياً لكي يستطيع عميل المصرف متابعة أعماله وأنشطته المصرفية أثناء سفره، وتصبح أكثر ضرورة إذا ما أراد البنك توسعة أعماله وخدماته المصرفية إلى خارج الدولة التي يعمل بها، وبذلك يدخل عالم التسويق الدولي، ويوفر على المصرف الجهد والمال والوقت.

كما يتميز التسويق الالكتروني بإتاحة أكبر قدر من المعلومات التي قد يحتاجها العميل للتعرف على الخدمة، خاصة الخدمات الجديدة، مقارنة بالتسويق التقليدي الذي لا يتيح هذا الكم من المعلومات للعميل، وبذلك يستطيع منافسة المصارف الأخرى بقوة ويتميز عنها.

وأخيراً يتميز التسويق الالكتروني عن التقليدي، بأنه يتيح للعملاء اختبار وتجربة خدمات البنك، والحصول على تغذية راجعة سريعة، وبالتالي التعديل على هذه الخدمات وتحسينها وتطويرها، بما يتلائم مع احتياجات ورغبات العملاء.

وتؤثر العديد من العوامل في التسويق الالكتروني، ومن أبرز هذه العوامل: العوامل القانونية والعوامل التكنولوجية، وهي عوامل تختلف من دولة لأخرى، حسب تشريعات وقوانين تلك الدول، ويجب على البنك أن يراعي هذه القوانين والتشريعات ويعمل على التكيف معها.

يظن البعض أن تصميم موقع الكتروني للمصرف كتصميم موقع الكتروني لشركة ما، إلا أن هذا غير صحيح، فالموقع الالكتروني للمصرف يجب أن يمتاز بالسرية والأمان الشديدين، بحيث لا يستطيع أحد اختراقه وبالتالي تعريض حسابات العملاء في البنك للخطر، كما يجب أن يتميز بسهولة الوصول إلى المعلومات، والدقة، وإتاحة وسائل الاتصال بالبنك، والاستفسار عن الخدمات، ومراعاة سرعة تحميل الصفحات، خاصة الصفحة الرئيسية للموقع، وظهور اسم البنك بوضوح، والحرص على ارتباط الموقع بمحركات البحث، لتسهيل الوصول إليه، بالإضافة إلى ضرورة تمتع الموقع الالكتروني للمصرف بالخصائص التالية **(التسويق الناجح: ٢٠٠٤، ص١٢٤):**

١-تحديث البيانات من معلومات عن الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه باستمرار.

٢-توفير المعلومات بعدة أشكال (صور وفيديو ونصوص) لتناسب كافة أذواق العملاء.

٣-تصميم صفحات تجذب القراء من حيث الشكل والمضمون.

٤-ضرورة التركيز على سرعة تحميل الصفحات، خاصة الصفحة الرئيسية للموقع.

٥-التنظيم الجيد للموقع لتسهيل الحصول على المعلومات بأقصر وقت ممكن.

ويعد الترويج للموقع الالكتروني للمصرف أكثر صعوبة وأكثر أهمية من الترويج التقليدي للمنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف.

نظم المعلومات التسويقية المصرفية

تعد المعلومات السلاح الأبرز لشركات اليوم لمواجهة المنافسة المتصاعدة فيما بينها بهدف استقطاب أكبر قدر ممكن من العملاء أو المستهلكين، وبالتالي الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة، لذا أوجدت وابتكرت الشركات العديد من الأساليب والطرق العلمية لجمع البيانات ومعالجتها وإخراجها على شكل معلومات يمكن أن يستفيد منها صانع القرار في اتخاذ القرار الأنسب، وفي عالم اليوم تحتاج المصارف إلى معلومات داخلية وخارجية عن السوق والمنافسين ورغبات العملاء وحاجاتهم، وبهذا ازدادت حاجة مختلف الشركات وخاصة البنوك إلى نظم المعلومات التسويقية، نظرا لقدرته على توفير المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت المناسب بهدف اتخاذ القرار التسويقي المناسب.

وتضم نظم المعلومات التسويقية العديد من الأساليب والطرق العلمية في جمع البيانات وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة تساعد المصرف على اتخاذ القرارات، وهذه الطرق هي: بحوث التسويق المصرفي، بحوث المستهلك، الاستخبارات التسويقية المصرفية.

أولا: بحوث التسويق المصرفي

تعد بحوث التسويق المصرفي نشاطاً متكاملاً ينطوي على سلسلة من العمليات الذهنية والميدانية بهدف جمع معلومات عن ظاهرة أو مشكلة تسويقية ذات طبيعة مصرفية، وتصنيف وتحليل وتفسير هذه المعلومات بأسلوب منطقي وعلمي للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تساعد في فهم تلك الظاهرة أو المشكلة، ومن ثم التنبؤ بما سيكون عليه سلوكها في المستقبل.

وتمر بحوث التسويق المصرفي بعدة خطوات هي **(ناجي معلا: ٢٠٠١، ص٣٤٠):**

١-تحديد مشكلة البحث ووضع أهدافه

٢-صياغة فروض البحث

٣-تصميم خطة البحث

٤-جمع البيانات

٥-تحليل البيانات واستخلاص النتائج

٦-إعداد التقرير النهائي وتقديم التوصيات

وهناك عدة مجالات تستخدم فيها بحوث التسويق المصرفي، حيث يستطيع المصرف الحصول على معلومات قيمة من بحوث التسويق المصرفي تساعده في **(ناجي معلا: ٢٠٠١، ص٣٥٨):**

١-تجزئة السوق، من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات لتمييز العملاء ذوي الاحتياجات المماثلة.

٢-الدراية بسلوك عملاء المصرف وتلبية حاجاتهم ورغباتهم.

٣-معرفة مدى ولاء العملاء للمصرف، والتعرف على آرائهم بخصوص درجة انتشار وتغطية فروع المصرف للمناطق التي يقطنون فيها، ومدى جودة الخدمات المقدمة لهم.

٤-المساعدة في تطوير الخدمات المصرفية الحالية وابتكار أخرى جديدة، بناء على المعرفة باتجاهات وميول ورغبات العملاء.

٥-تحديد أماكن توزيع الخدمات وإنشاء الفروع.

٦-التعرف على عدد العملاء المحتملين لأية خدمات مصرفية ينوي المصرف تقديمها إلى السوق.

٧-التعرف على مستوى رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

٨-الحصول على معلومات عامة عن السوق المستهدفة.

٩-التعرف على المنافسين المحتملين.

١٠-المساعدة في اختيار الوسيلة التسويقية المناسبة في الترويج للخدمات المصرفية.

ثانياً: بحوث المستهلك

يهدف المصرف من خلال بحوث المستهلك إلى دراسة دوافع وخصائص وعادات وتوقعات العميل الحالي أو المحتمل للخدمة المصرفية المقدمة له، بغية التأثير على سلوكه وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح.

ويتم إجراء بحوث المستهلك من خلال توزيع استبانات لمعرفة آراء العملاء في الخدمة المصرفية المقدمة لهم، وبناء على نتائج هذه الاستبانات يتم تقييم الخدمات الجديدة والمنافسة، وبحث حالة السوق من حيث حجمه ومكانه وطبيعته، وبحث أساليب البيع والتوزيع والإعلان بهدف اختيار وسائل الإعلان المناسبة.

ويمكن تعريف سلوك العميل بأنه السلوك الذي يقوم به الأفراد عندما يبحثون عن الخدمات والمنتجات المصرفية التي تلبي رغباتهم وحاجاتهم.

وبناء على ذلك، يمكن تصنيف القرارات المبنية على سلوك العملاء إلى **(ناجي معلا: ٢٠٠١، ص١٢٧):**

١-قرارات مطولة

وهي القرارات التي يتردد العميل في اتخاذها نظراً لارتفاع درجة المخاطرة، ولرغبته في جمع المزيد من المعلومات عن الخدمة أو المنتجات المصرفية التي ينوي شرائها أو الحصول عليها، وغالباً ما يتصف هذا العميل بعدم وجود خبرة سابقة لديه فيما يتعلق بهذه الخدمة أو المنتج المصرفي، ومن الأمثلة على ذلك شراء عقارات أو أراضي مملوكة من قبل البنك أو بوساطة البنك.

٢-قرارات محدودة

وهي القرارات التي يتخذها العميل عدد محدود من المرات خلال حياته، ولكن يكون لديه خبرة ومعرفة مسبقة بهذه الخدمة، مع وجود عدة بدائل متاحة لديه، ومن الأمثلة على ذلك القروض المالية المتنوعة.

٣-قرارات روتينية

وهي القرارات التي يتخذها العميل بشكل متكرر، وتتميز هذه الخدمات بانخفاض أسعارها وسهولة الحصول عليها، ومن الأمثلة على ذلك سحب وايداع النقود.

ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قرار العميل بشراء الخدمات والمنتجات المصرفية، ومن الأمثلة على العوامل الداخلية: حاجات ودوافع العملاء، مدى إدراك العملاء، مدى معرفة العملاء بخدمات البنك، المعتقدات والاتجاهات والصفات الشخصية التي يتمتع بها العميل.

ومن الأمثلة على العوامل الخارجية التي تؤثر على قرار الشراء: الثقافة العامة السائدة في المجتمع، والطبقات الاجتماعية، والجماعات المرجعية مثل الأسرة، وسمعة المصرف، والصورة الذهنية التي يكونها العميل عن المصرف وخدماته، والقدرة المالية للمصرف.

ثالثاً: الاستخبارات التسويقية المصرفية

تلعب الاستخبارات التسويقية دوراً مهماً في جمع البيانات والمعلومات عن المصارف المنافسة وخدماتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمصرف الذي يحصل على هذه المعلومات الثمينة، ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال **(ناجي معلا: ٢٠٠١، ص٣٣٨):**

١-العاملون في المصارف المنافسة.

٢-موظفو المصرف أنفسهم، حيث من الممكن أن يزودوا إدارة المصرف بآرائهم بخصوص المصارف المنافسة.

٣-عملاء المصارف المنافسة.

٤-التقارير والمعلومات التي تنشرها المصارف المنافسة في الصحف والمجلات بشكل دوري بحكم القانون ولإطلاع مساهمي البنك على القدرة المالية للبنك.

٥-التقارير والنشرات الدورية الرسمية التي تصدرها المؤسسات الحكومية والمنظمات المعنية بالنشاط المصرفي.

٦-الشركات والمؤسسات التي تتعامل معها البنوك المنافسة.

٧-المواقع الالكترونية للبنوك المنافسة يمكن أن تقدم الكثير من المعلومات عن خدمات البنك وأنشطته.

٨-المطبوعات المتخصصة بالنشاط المصرفي، خاصة المحكمة علمياً منها، والتي يمكن الاعتماد على تحليلاتها المالية وإحصائياتها.

هذا ولا تستخدم نظم المعلومات التسويقية لحصول على المعلومات عن العملاء والمنافسين والسوق فحسب، حيث يجب على البنوك أن تزود جمهورها الداخلي والخارجي بالمعلومات اللازمة عن خدماتها المصرفية وأنشطتها المالية والاجتماعية، وتعتبر هذه المعلومات المنشورة من الأنشطة التسويقية التي تساعد في الترويج لخدمات المصرف.

هذا وتقسم البيئة التسويقية للمصرف إلى (**ناجي معلا: ٢٠٠١، ص٢٨٧**):

أولاً: الجمهور الداخلي للمصرف

١-موظفي المصرف
زيادة الروح المعنوية للموظف بتزويده بالمعلومات المتعلقة بالأجور والحوافز الوظيفية، وكذلك المعلومات المتعلقة بالخدمات المصرفية خاصة الجديدة منها، وأسلوب التعامل مع العملاء.

٢-المساهمين
وذلك من خلال تزويدهم بالتقارير السنوية والمعلومات المالية التي تهمهم.

٣-المجتمع
من خلال الإعلانات التي ينشرها البنك في الصحف والمجلات وغيرها من الوسائل الإعلانية والدعائية لبيان الجهود التي يبذلها.

٤-العملاء
من خلال الاحتفاظ بعلاقات جيدة معهم، وتقديم الخدمات الاجتماعية التي قد تحوز على رضى العميل وتؤثر في درجة ولائه للمصرف، ومن الأمثلة على ذلك: مساهمة البنك العربي في إقامة الجامعة الأهلية في مدينة الزرقاء، وكذلك الدور الريادي لمؤسسة عبد الحميد شومان الثقافية في نشر الوعي والثقافة بين أفراد المجتمع.

ثانياً: الجمهور الخارجي للمصرف

١-الصحافة ووسائل الإعلام
يجب أن يرتبط البنك بعلاقات مميزة مع الصحافة ووسائل الإعلام، وذلك بتزويدها بالمعلومات اللازمة عن أعمال وانجازات المصرف بشكل دوري ومستمر.

٢-المؤسسات المدنية والخيرية

يجب على المصرف أن يزود هذه الجهات بالمعلومات المتعلقة بأنشطته الاجتماعية والبيئية، ليكسب بالتالي تأييد هذه الجماعات الضاغطة للمصرف وأنشطته المالية وخدماته المصرفية.

٣-المؤسسات الحكومية

يجب أن يحتفظ المصرف بعلاقات وثيقة ومميزة مع المؤسسات الحكومية المختلفة، بهدف تسهيل الإجراءات والتشريعات الحكومية المتعلقة بالقطاع المصرفي.

تقييم أنشطة التسويق المصرفي

لا تتوقف الأنشطة التسويقية للمصرف بالانتهاء من الترويج للخدمات المصرفية، حيث لا بد من مراقبة وتقييم هذه الأنشطة التسويقية بشكل مستمر لضمان تسويق مصرفي فعال ومؤثر، وبالتالي ضمان استمرارية توفير الخدمات ذات الجودة العالية، واستمرارية استقطاب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، وبالتالي تحقيق أهداف المصرف في البقاء والربحية.

وتعد عملية تقييم الأنشطة التسويقية للمصرف عملية اختبار شاملة ومنتظمة للبيئة التسويقية للمصرف أو أحد فروعه والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة التسويقية لتحديد السلبيات والايجابيات لتحسين الأداء التسويقي العام للمصرف.

ثالثاً:

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استعراض الأدب الإداري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وتسويق الخدمات المصرفية، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، إضافة إلى استخدام المنهج الميداني لمحاولة اختبار فرضيات الدراسة، والوصول إلى نتائجها، وذلك بالاعتماد على أداة خاصة تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنك التجاري / الفرع الرئيسي والبالغ عددهم ٢٨٠ موظفاً. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (١٠٠) فرداً، منهم (٥٠) موظفاً، و(٥٠) عميلاً، ويبين الجدول (١) خصائص العاملين في البنوك محل الدراسة.

جدول رقم (١)

توزيع العاملين في البنوك محل الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٨	%٧٦
	أنثى	١٢	%٢٤
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	٢	%٤
	دبلوم متوسط	٤	%٨
	بكالوريوس	٤١	%٨٢
	دراسات عليا	٣	%٦
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٢	%٦٤
	من ٥-١٠ سنوات	٩	%١٨
	أكثر من ١٠ سنوات	٩	%١٨

أدوات الدراسة:

أولاً: استبانة إدارة الجودة الشاملة

تم تطوير أداة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، واشتملت أداة الدراسة على جزأين:

الجزء الأول: يتضمن الخصائص الشخصية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

أما الجزء الثاني: فقد خصص لقياس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتضمن خمسة مبادئ (التحسين المستمر، والاهتمام بالعملاء، والحوافز والتقدير، وفرق العمل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)

واعتمد في تطوير أداة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وقد تم احتساب أوزان فقراتها على النحو التالي: (موافق بشدة) وتمثل (٥ درجات)، و(موافق) وتمثل (٤ درجات)، و(محايد) وتمثل (٣ درجات)، و(غير موافق) وتمثل (٢ درجة)، (غير موافق بشدة) وتمثل (١ درجة).

ووزعت فقرات الاستبانة (٢٩) فقرة لتشمل جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك على النحو التالي: -

- الفقرات من (١-٥) تقيس مبدأ التحسين المستمر.
- الفقرات من (٦-١٢) تقيس مبدأ الاهتمام بالعملاء.
- الفقرات من (١٣-١٧) تقيس مبدأ الحوافز والتقدير.
- الفقرات من (١٨-٢١) تقيس مبدأ فرق العمل.
- الفقرات من (٢٢-٢٩) تقيس مبدأ مشاركة العاملين في القرارات.

صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من خبراء في مجال إدارة الأعمال، لمعرفة مدى ملائمة، وصلاحية فقرات الاستبانة لغوياً، وانتمائها للبعد الذي وضعت ضمنه، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، درجة توافق المستجيبين على فقرات أداة الدراسة بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs' Alpha) لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكانت معاملات الثبات لجميع المبادئ، مرتفعة وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، ويبين الجدول (٢) معاملات الثبات.

جدول رقم (٢)

معامل الاتساق الداخلي لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الفقرات	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	كرونباخ ألفا
١-٥	التحسين المستمر	٠,٧٨
٦-١٢	الاهتمام بالعملاء	٠,٨٠
١٣-١٧	الحوافز والتقدير	٠,٩٣
١٨-٢١	فرق العمل	٠,٨٥
٢٢-٢٩	مشاركة العاملين في القرارات	٠,٩٤

ثانياً: استبانة تسويق الخدمات المصرفية

تم تطوير أداة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بتسويق الخدمات المصرفية، وتكونت الاستبانة من (٢٣) فقرة، واعتمد في تطوير أداة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وقد تم احتساب أوزان فقراتها على النحو التالي: (موافق بشدة) وتمثل (٥ درجات)، و(موافق) وتمثل (٤ درجات)، و(محايد) وتمثل (٣ درجات)، و(غير موافق) وتمثل (٢ درجة)، (غير موافق بشدة) وتمثل (١ درجة).

صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، لمعرفة مدى ملائمة، وصلاحية فقرات الاستبانة لغوياً، وانتمائها للبعد الذي وضعت ضمنه، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، درجة توافق المستجيبين على فقرات أداة الدراسة بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs' Alpha)، وكان معامل الثبات مرتفع حيث بلغ (٠,٩٠)، وهي نسبة ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي: -

١. التكرارات والنسب المئوية.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
٣. اختبار الانحدار المتعدد والبسيط.

تحليل متغيرات الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على معيار إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٣,٥) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٥- ٣,٤٩) فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (٢,٤٩) فما دون فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

أولاً: تحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين المبحوثين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين المبحوثين

لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	التحسين المستمر	٤,٢٦	٠,٥٤٢	مرتفع
٢	٢	الاهتمام بالعملاء	٤,٠٨	٠,٦٠٥	مرتفع
٣	٤	فرق العمل	٣,٢٤	٠,٨٩٦	متوسط
٤	٣	الحوافز والتقدير	٢,٩٨	١,٢٦٤	متوسط
٥	٥	مشاركة العاملين في القرارات	٢,٨٤	١,٠٤٠	متوسط
		الكلي	٣,٤٦	٠,٦٨٤	**متوسط**

يلاحظ من الجدول (٣) أن المتوسط العام لإدارة الجودة الشاملة بلغ (٣,٤٦) وبمستوى متوسط. وبتحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يتضح أن مبدأ التحسين المستمر احتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٦)، يليه مبدأ الاهتمام بالعملاء بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٨)، يليه مبدأ فرق العمل بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٤)، يليه مبدأ الحوافز والتقدير بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٨)، وفي الرتبة الأخيرة جاء مبدأ مشاركة العاملين في القرارات بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٤)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة للتحسين المستمر والاهتمام بالعملاء مرتفع في حين كانت تصوراتهم على المبادئ الأخرى متوسطة. هذا، وقد تم تحليل فقرات كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين المبحوثين لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	يعمل البنك على تطوير أهدافه باستمرار	٤,٥٠	٠,٧٦٣	مرتفع
٢	٥	يتم تطوير وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء باستمرار	٤,٣٦	٠,٧٤٩	مرتفع
٣	٢	يتم تطوير وتحديث الجودة بشكل مستمر	٤,٢٠	٠,٦٠٦	مرتفع
٤	٣	تشمل الجودة كافة أقسام البنك	٤,١٨	٠,٦٩١	مرتفع
٥	٤	يتم تطوير البنك وفقاً لمتطلبات الموقف	٤,٠٤	٠,٨٨٠	مرتفع
		التحسين المستمر الدرجة الكلية	**٤,٢٦**	**٠,٥٤٢**	**مرتفع**
١	٦	يعمل البنك على جمع معلومات شاملة عن شكاوى العملاء	٤,٣٨	٠,٦٩٧	مرتفع
٢	٧	يعطي البنك شكاوى العملاء أولوية قصوى	٤,٣٠	٠,٥٤٤	مرتفع
٣	١١	يتم تزويد فروع البنك المختلفة بطلبات العملاء	٤,٢٤	٠,٩٨١	مرتفع
٤	١٢	يقوم البنك بالاتصالات الشخصية المباشرة مع العملاء	٤,١٤	٠,٧٠٠	مرتفع

٥	١٠	يعمل البنك بشكل مستمر على فهم حاجات وتوقعات العملاء ورغباتهم	٤,٠٨	٠,٩٠٠	مرتفع
٦	٨	يجرى البنك دراسات تسويقية لجمع الاقتراحات من أجل تحسين مستوى خدماته المقدمة للعملاء	٣,٧٦	١,٠٤١	مرتفع
٧	٩	يقوم البنك بمسح سنوي لمستوى رضا العملاء	٣,٦٦	١,٢٠٦	مرتفع
		الاهتمام بالعملاء الدرجة الكلية	**٤,٠٨**	**٠,٦٠٥**	**مرتفع**
١	١٧	شروط العمل الإضافي أفضل أو مثل الشروط المطبقة في البنوك الأخرى	٣,٣٤	١,٣٩٤	متوسط
٢	١٥	أتقاضى حوافز مادية من البنك الذي أعمل به أفضل من البنوك الأخرى	٣,٠٦	١,٤٤٩	متوسط
٣	١٦	أتقاضى حوافز معنوية من البنك الذي أعمل به أفضل من البنوك الأخرى	٢,٩٠	١,٤٣٢	متوسط
٤	١٣	أحصل على أجر مناسب مقارنة بزملائي	٢,٨٢	١,٤٨٠	متوسط
٥	١٤	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مستوى العمل الذي أنجزه	٢,٧٨	١,٣٧٥	متوسط
		الحو افزوالتقدير الدرجة الكلية	**٢,٩٨**	**١,٢٦٤**	**متوسط**
١	٢١	تتعاون الأقسام المختلفة في البنك لتقديم المساعدة لبعضها البعض	٣,٤٢	١,١٦٢	متوسط
٢	١٨	يعمل العاملون ضمن قسم واحد كمجموعات عمل	٣,٣٢	١,٠٣٩	متوسط
٣	١٩	يشجع البنك العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	٣,٢٠	١,٠٨٨	متوسط
٤	٢٠	تتخذ القرارات في موقع العمل بالإجماع	٣,٠٠	١,٠٣٠	متوسط
		فرق العمل الدرجة الكلية	**٣,٢٤**	**٠,٨٩٦**	**متوسط**
١	٢٤	العاملون ملزمون ومعنيون بنجاح البنك	٣,٨٠	١,٠٨٨	مرتفع
٢	٢٣	يتم تشجيع العاملين على تطبيق مهاراتهم بعد تدريبهم	٣,٠٢	١,٢٥٣	متوسط

٣	٢٥	يشجع البنك العاملين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجههم	٢,٧٨	١,٢٩٨	متوسط
٤	٢٢	يطبق البنك مقترحات العاملين	٢,٧٢	١,٢٦٢	متوسط
٥	٢٩	يبين البنك أهمية المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة من أجل تحقيق الرشد في القرارات	٢,٧٢	١,٢٣٠	متوسط
٦	٢٦	يشرك البنك العاملين في عملية صناعة القرار	٢,٦٤	١,٢٩٠	متوسط
٧	٢٧	تشجع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات	٢,٥٨	١,٣٢٦	متوسط
٨	٢٨	يوفر البنك الفرص المناسبة لمشاركة العاملين في القرارات	٢,٤٨	١,٢١٦	منخفض
		مشاركة العاملين في القرارات الدرجة الكلية	**٢,٨٤**	**١,٠٤٠**	**متوسط**

يلاحظ من الجدول (٤) أن جميع فقرات التحسين المستمر والاهتمام بالعملاء كانت مرتفعة، في حين كانت جميع فقرات الحوافز والتقدير وفرق العمل متوسطة، وأخيراً كانت فقرات مشاركة العاملين في القرارات متوسطة باستثناء الفقرة (٢٤) مرتفعة، والفقرة (٢٨) منخفضة.

ثانياً: تحليل تسويق الخدمات المصرفية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العملاء المبحوثين لمستوى تسويق الخدمات المصرفية، والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العملاء المبحوثين لمستوى تسويق الخدمات المصرفية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	يمتاز موظفي البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائهم	٤,٢٠	٠,٦٧٠	مرتفع
٢	٣	يقدم البنك كشوف واضحة ودقيقة	٤,١٨	٠,٥٩٦	مرتفع
٣	١	أرى أن فترات دوام البنك مناسبة لي	٤,١٦	٠,٧٩٢	مرتفع

٤	٩	اشعر أن الموظفين يفهمون طلبي بسهولة	٤,٠٨	٠,٧٢٤	مرتفع
٥	١٢	اشعر بحسن استقبال العميل في البنك	٤,٠٨	٠,٧٧٨	مرتفع
٦	١٦	إتقان التعامل مع موظف البنك	٤,٠٨	٠,٦٦٥	مرتفع
٧	٢١	يستخدم البنك أحدث التقنيات	٤,٠٨	٠,٦٠١	مرتفع
٨	٤	يستجيب الموظفين على استفساراتي فوراً	٤,٠٦	٠,٧٦٧	مرتفع
٩	٥	يتعامل البنك مع المعلومات الخاصة بي بسرية	٤,٠٤	٠,٨٠٧	مرتفع
١٠	٧	اشعر بالأمان في التعامل مع البنك	٤,٠٢	٠,٨٢٠	مرتفع
١١	١٧	يولي البنك رعاية خاصة فردية بي كعميل	٤,٠٠	٠,٧٠٠	مرتفع
١٢	١٠	يقوم موظفي البنك بتكييف الخدمة لتلبية طلبي	٣,٩٨	٠,٦٨٥	مرتفع
١٣	١٥	مظهر الموظفين لائق	٣,٩٦	٠,٨٨٠	مرتفع
١٤	٢٠	يعتبر البنك خدمة العميل من أهم أولوياته	٣,٩٦	٠,٧٨١	مرتفع
١٥	٢٢	يتمتع موظفي البنك بمهارة في تقديم الخدمة	٣,٩٦	٠,٨٣٢	مرتفع
١٦	٨	يمتاز البنك بسمعة حسنة في خدمة عملائه	٣,٩٢	٠,٩٠٠	مرتفع
١٧	١٤	أثق دائما بعمليات البنك	٣,٩٢	٠,٥٦٦	مرتفع
١٨	٢٣	التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل	٣,٩٢	٠,٩٦٦	مرتفع
١٩	٦	يقدم البنك لي جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة	٣,٩٠	٠,٨٦٣	مرتفع
٢٠	١٨	يقوم الموظف بتلبية خدماتي بسرعة	٣,٨٤	٠,٧٣٨	مرتفع
٢١	١٣	يمكن الاعتماد على موظفي البنك	٣,٨٢	٠,٨٥٠	مرتفع
٢٢	١١	يوفر البنك خدمة الاستفسار عن العمليات عبر الهاتف	٣,٨٠	١,٠٣٠	مرتفع
٢٣	١٩	مبنى البنك جذاب بالنسبة لطالب الخدمة	٣,٧٦	٠,٩١٦	مرتفع
		الدرجة الكلـية	٣,٩٩	٠,٤٣٤	مرتفع

يلاحظ من الجدول (٤) أن مستوى تسويق الخدمات المصرفية مرتفع حيث بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٩)، وجاءت جميع الفقرات مرتفعة حيث كانت متوسطاتها الحسابية أعلى من (٣,٥).

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة وتنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لإدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية.

تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (٦) يبين نتائج الاختبار

جدول (٦)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية

المتغيرات المستقلة	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
التحسين المستمر	٠,٠٢٢	٠,١٥٦	٠,٨٧٧			
الاهتمام بالعملاء	٠,١٤٣	١,٠٢٠	٠,٣١٣			
الحوافز والتقدير	٠,٠٢٤	٠,١٨٨	٠,٨٥٢	٠,٦٢٦	١٤,٧٠٣	*٠,٠٠
فرق العمل	٠,٣٦٤	٢,٦٥٥	*٠,٠١١			
مشاركة العاملين في القرارات	٠,٣٩٠	٢,٥٧٠	*٠,٠١٤			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٦) ثبات صلاحية نموذج الفرضية الرئيسة حيث بلغت قيمة (F) (١٤,٧٠٣) بمستوى دلالة (٠,٠٠) وهي أقل مستوى دلالة (α=٠,٠٥)، ويتضح أيضاً أن إدارة الجودة الشاملة في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (٦٢. %) من التباين في المتغير التابع تسويق الخدمات المصرفية وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل على أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع (تسويق الخدمات المصرفية).

ويلاحظ أيضاً من متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرين المستقلين (فرق العمل، ومشاركة العاملين في القرارات) لهما أثر في تسويق الخدمات المصرفية، بدلالة ارتفاع معامل (Beta) له، وكذلك كانت قيم (t) لهما دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥).

ويتبين أن المتغيرات المستقلة (التحسين المستمر، والاهتمام بالعملاء، والحوافز والتقدير) ليس لها أثر في تسويق الخدمات المصرفية، بدلالة انخفاض معامل (Beta) له، وكانت قيم (ت) لها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥).

وبناءً على هذه النتائج تقبل فرضية الدراسة (الفرضية البديلة) التي تنص على يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لإدارة الجودة الشاملة (فرق العمل، ومشاركة العاملين في القرارات) في تسويق الخدمات المصرفية، وترفض فرضية الدراسة وتقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لإدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، والاهتمام بالعملاء، والحوافز والتقدير) في تسويق الخدمات المصرفية.

الفرضية الفرعية الأولى وتنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (٦) يبين نتائج الاختبار

جدول (٦)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر التحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية

Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2
٠,٤١٦	٣,١٦٧	*٠,٠٠٣	٠,١٧٣

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (٦) أن قيمة (ت) بلغت (٣,١٦٧) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٣) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (١٧,٣%). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية

العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية.

الفرضية الفرعية الثانية وتنص على أنه: يوجد أثرذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (٧) يبين نتائج الاختبار

جدول (٧)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر الاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية

Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t	R^2
٠,٤١٣	٣,١٣٨	*٠,٠٠٣	٠,١٧٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (٧) أن قيمة (ت) بلغت (٣,١٣٨) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٣) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (١٧%). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية.

الفرضية الفرعية الثالثة وتنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (٨) يبين نتائج الاختبار

جدول (٨)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر الحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية

R^2	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta
٠,٣١٤	*٠,٠٠٠	٤,٦٨٤	٠,٥٦٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (٨) أن قيمة (ت) بلغت (٤,٦٨٤) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (٣١,٤%). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية.

الفرضية الفرعية الرابعة وتنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لفرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (٩) يبين نتائج الاختبار

جدول (٩)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر فرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية

R^2	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta

٠,٥١٢	*٠,٠٠٠	٧,١٠١	٠,٧١٦

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (٩) أن قيمة (ت) بلغت (٧,١٠١) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (٥٢,٢%). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لفرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية.

الفرضية الفرعية الخامسة وتنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لمشاركة العاملين في القرارات في تسويق الخدمات المصرفية.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (١٠) يبين نتائج الاختبار

جدول (١٠)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر مشاركة العاملين في القرارات في تسويق الخدمات المصرفية

R^2	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta
٠,٥٢٦	*٠,٠٠٠	٧,٣٠٢	٠,٧٢٥

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (١٠) أن قيمة (ت) بلغت (٧,٣٠٢) بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في القرارات في تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (٥٢,٦%). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لمشاركة العاملين في القرارات في تسويق الخدمات المصرفية.

رابعاً:

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

بناءاءعلى ما جاء في اختبار الفرضيات، تم استنتاج النتائج التالية:

- يوجد تصور ايجابي لدى العاملين المبحوثين حول أثر التحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية.
- يوجد تصور ايجابي لدى العاملين المبحوثين حول أثر الاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية.
- يوجد تصور ايجابي لدى العاملين المبحوثين حول أثر فرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية.
- يوجد تصور ايجابي لدى العاملين المبحوثين حول أثر الحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية.
- يوجد تصور ايجابي لدى العاملين المبحوثين حول أثر مشاركة العاملين في القرارات في تسويق الخدمات المصرفية.
- يوجد تصور ايجابي لدى العملاء المبحوثين لمستوى تسويق الخدمات المصرفية.

توصيات الدراسة

اعتماداء على ما تم التوصل إليه من النتائج، واستكمالاء لمتطلبات الدراسة، وإتماما لفائدتها، فإننا نقدم عدداءمن التوصيات نوردها فيما يلي:

- على المستويات الإدارية العليا في البنوك التجارية تحسين شروط العمل الإضافي والعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين.
- إن من الضروري اعتبار العاملين في البنوك شريكاء أساسياء في عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي إتاحة الفرصة المناسبة للموظفين في المشاركة باتخاذ القرارات.
- تشجيع الموظفين على التعاون والعمل الجماعي كفريق واحد واتخاذ القرارات في موقع العمل بشكل جماعي.
- الاهتمام بمقترحات الموظفين وآرائهم والأخذ بها.
- للبنوك إدراك مدى أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- إجراء المزيد من الدراسات التسويقية والمسوح السنوية وجمع الاقتراحات بهدف تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

- القيام بدراسات أوسع في مجال هذه الدراسة وتشمل جوانب مختلفة وأكثر عمقاً، حيث إن إجراء دراسات أوسع سيكون كفيلاء بتحقيق معرفة أدق حول الجوانب التي تطرقت لها.

خامساً:

ملاحق الدراسة

المصادروالمراجع

أولاً: الدراسات والرسائل الجامعية المنشورة

- أسامة عبد الرحمن عبد القادر شاهين، المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٩٥.

- بسام سليمان سلمي عيد، تقويم كفاءة سياسات وبرامج تسويق الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة، رسالة جامعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، ٢٠٠٧.

- به الزبير عبد الحميد، التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف، رسالة جامعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، ٢٠٠٨.

- حسان الأحمد، الخدمات المصرفية وتسويقها في المصارف التجارية السورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب، ١٩٩٦.

- سعدات عائشة وبن عمارة صبرينة، التسويق في البنوك التجارية، رسالة جامعية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

- الدكتور شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الالكتروني والقدرة التنافسية للبنوك الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، ٢٠٠٧.

- الدكتور شفيق حداد والدكتور محفوظ جودة، التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، رسالة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية، عمان.

- الدكتور صالح عمر الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، ٢٠٠٦.

- عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٥.

- محمد حسن عبد الله المصري، تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ٢٠٠٣.

- محمد مصطفى العبد الله، دور المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات التسويق المصرفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق.

ثانياً: الكتب

- سامر جلدة، **البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة، ٢٠٠٩.
- سعيد محمد الشيمي، **الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام**، القاهرة: جامعة القاهرة، ٢٠٠٠.
- علي السلمي، **السياسات الإدارية في عصر المعلومات**، الطبعة الثانية، عمان: دار غريب، ٢٠٠١.
- عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**، عمان: دار وائل للنشر.
- على عجوة، **العلاقات العامة والصورة الذهنية**، الطبعة الثانية، عالم الكتاب، ٢٠٠٣.
- الدكتور قحطان العبدلي والدكتور بشير العلان، **إدارة التسويق**، الطبعة الأولى، عمان: دار زهران للنشر، ٢٠٠٧.
- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٦.
- الدكتور محمد طاهر نصير، **التسويق الالكتروني**، الطبعة الأولى، عمان: دار حامد، ٢٠٠٥.
- **التسويق الناجح**، الطبعة الأولى، بيروت: مكتبة لبنان، ٢٠٠٤.
- الدكتور ناجي معلا، **الأصول العلمية للتسويق المصرفي**، الطبعة الثانية، عمان، ٢٠٠١.
- نزيه حماد، **معجم المصطلحات الاقتصادية في لغة الفقهاء**، فيرجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ١٩٩٣.

ثالثاً: الدوريات

- زيدان محمد، "دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك"، **مجلة الباحث**.
- برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، الدورة الثالثة، **دليل تحديد الأهلية والاشتراك**، ٢٠٠٣/٢٠٠٤.

- موسى أحمد السعودي، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي للبنوك التجارية العاملة في الأردن"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، ٣:٤ (٢٠٠٨)، ص٤.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- التشريعات الأردنية: نظام المعلومات الوطني، قانون البنك المركزي الأردني لعام ١٩٦٦ http://www.lob.gov.jo
- صيد الفوائد http://www.saaid.net
- عماد السوندي، مدونة العلوم المالية والمصرفية والموارد البشرية

http://sondico.maktoobblog.com
- مجموعة إدارة الموارد البشرية http://www.hrm-group.com/vp
- منتدى كلية التجارة بالسويس http://www.comsuez.com/vb
- موقع طلاب التعليم المفتوح http://www.oldamasc.com